



Leadership: what's neXt?

*Carmen Cosenza, Marina De Falco, Claudia Iardino, Dario Ricchiari,
Annunziata Sorrentino, Giulia Versace*

IPE Working Paper

N. 22

March 31, 2021

ISSN 2284-1229

Indice

Abstract	3
Presentazione EXS Italia	4
Introduzione	5
1. La leadership: una proposta di modello integrato	8
1.1 Il modello <i>Business Chemistry</i> proposto da Deloitte.....	8
1.2 La Teoria dei <i>Big Five</i>	9
1.3 Modello valoriale di Schwartz	11
1.4 Management skills	15
1.5 Il nostro modello integrato	18
1.5.1 The Astronaut	19
1.5.2 The Pilot	22
1.5.3 The Shepherd.....	24
1.5.4 The Chemist	27
1.5.5 Stili a confronto	31
2. Leadership attuale: analisi dei best performer CEO	32
2.1 La metodologia.....	32
2.1.1 Campione di riferimento	32
2.1.2 Metodo e Strumenti.....	33
2.2 CEOs' profiles	34
2.4 Analisi e risultati.....	80
3. Leadership futura: dai trend al neXt generation leader	85
3.1 Nuovi trend.....	85
3.1.1 Digitalizzazione	85
3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR).....	87
3.1.3 Diversity & Inclusion.....	87
3.1.3 Leadership al femminile	88
3.2 Le generazioni aziendali.....	90
3.3 NeXt generation leader.....	92
Conclusioni	95

Abstract

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di delineare il profilo di leadership più performante nel prossimo futuro. Partendo da un'attenta analisi della letteratura scientifica, nella prima parte, si propone un modello integrato che offre come output quattro stili di leadership: *Shepherds*, *Astronauts*, *Pilots* e *Chemists*. Attraverso l'implementazione di tale modello, nella seconda parte, saranno indagati i *profiles* ed i rispettivi stili di leadership applicati all'interno dei diversi contesti organizzativi dai top CEO a livello globale individuati da CEOWORLD. I dati emersi saranno successivamente analizzati in relazione all'orientamento, al mercato di riferimento e alla fase del ciclo di vita aziendale e restituiranno come stile dominante quello *Pilot-Shepherd*. Infine, nella terza ed ultima parte, in un'ottica predittiva, sarà delineato il profilo del leader del futuro, in termini di mindset, comportamenti e valori.

Abstract

This paper aims to identify the best performing leadership profile in the near future. Starting from an analysis of the scientific literature, in the first part, an integrated model is proposed. It identifies four different leadership styles: *Shepherds*, *Astronauts*, *Pilots* and *Chemists*. Thanks to the implementation of this model, in the second part, the profiles and the leadership style of the top CEOs in the world, ranking by CEOWORLD, will be investigated. The emerging data will be subsequently analyzed in relation to the orientation, market and company life cycle and they will show the Pilot-Shepherd as the dominant style. Finally, in the third part, from a predictive point of view, the future's leader ideal profile will be described in terms of mindset, behaviours and values.

Presentazione EXS Italia

EXS è la società di *Executive Selection* di Gi Group, la prima multinazionale del lavoro italiana che, ad oggi, opera in 57 Paesi ed è attiva nei seguenti campi: lavoro temporaneo, permanente e *professional staffing*, ricerca e selezione, *executive search*, *outplacement*, formazione, supporto alla ricollocazione e consulenza HR.

EXS Italia è stata fondata nel 2007 con *headquarter* a Milano ed altre due sedi dislocate presso Padova e Roma. Il suo attuale amministratore delegato è Pasquale Natella che, sin dal suo ingresso in azienda, ha saputo rivoluzionare le strategie di selezione messe in atto fino a quel momento.

La sigla "EXS" è l'acronimo di tre parole che meglio descrivono il *modus operandi* della società: *Evolution*, *Xperience* e *Succes*. Obiettivi che possono essere rinvenibili anche in quelle che sono la *vision* e la *mission* dell'azienda stessa.

La prima punta al miglioramento della qualità di vita personale e professionale dei propri leader garantendo in questo modo il successo delle aziende in un'ottica di arricchimento continuo del valore umano e manageriale delle persone. La seconda, invece, si prefigge di supportare l'evoluzione e la trasformazione dell'*executive selection* per contribuire a rendere questo processo una scienza più oggettiva, riuscendo a garantire, al tempo stesso, il miglior *match* tra candidato e azienda e apportando valore e *wellbeing* al lavoro delle persone e delle imprese.

Per raggiungere questi obiettivi, EXS opera attraverso i valori del *trust* verso la persona, della trasparenza, dell'efficacia e dell'innovazione e lo fa adoperando una metodologia innovativa in grado di garantire il miglior *fitting* con la cultura e la leadership espressa dall'azienda. Esaminando un *set* di parametri strutturali e valoriali dell'azienda, tra cui il modello organizzativo, gli obiettivi, il ciclo di vita ed il mercato di riferimento, è possibile delineare con precisione il profilo ideale, ovvero quello con la più alta probabilità di *future over-performance* e questo è possibile grazie anche all'aiuto di strumenti innovativi come l'algoritmo costruito in collaborazione con l'Università La Sapienza.

La metodologia utilizzata consiste in una valutazione tridimensionale (*EXS Technical DNA*, *EXS Personal DNA*, *EXS Leadership DNA*) del candidato e contempla non solo l'*expertise* tecnica, ma anche gli aspetti di personalità e di leadership che permettono di stimare un *fitting* ottimale con l'organizzazione, la sua cultura e il contesto in cui sarà il candidato. Attraverso la prima dimensione - *EXS Technical DNA* - il *team* EXS valuta le skills tecniche dei candidati, identificate rileggendo strategicamente la *mission* della posizione e le sue aree di responsabilità e arrivando quindi ad individuare gli elementi chiave per il raggiungimento dei *target* previsti nel breve e nel medio periodo. L'*EXS Personal DNA*, invece, è un *test* multidimensionale autodescrittivo basato sui risultati della ricerca internazionale, sul *mix* di caratteristiche e attitudini individuali che consentono ad una persona di sentirsi autentica in un determinato ambiente e aiuta a rilevare l'*executive self efficacy*, i tratti di

personalità, le inclinazioni motivazionali e i valori di ogni candidato. Infine, la terza dimensione - l'*EXS leadership DNA* - consiste in un'intervista strutturata tramite la quale vengono indagati e valutati i comportamenti tenuti nelle esperienze precedenti e quindi le competenze manageriali che permettono di completare l'analisi di *fitting* con l'azienda e gli obiettivi della posizione. Queste competenze indagate attraverso il modello EXS ed elaborate in collaborazione con SDA Bocconi sono otto e riguardano:

- sei competenze *core* (*Contextual Awareness; Visioning; Organizational Awareness; People & Team Management; Interpersonal Effectiveness; Execution*), le quali costituiscono una sequenza logica di competenze che riflettono il processo attraverso cui si esprime l'*executive leadership* efficace;
- due competenze trasversali "abilitanti" (*Self-Management & Development* e *Complex Problem Solving*), che si intersecano a tutte le competenze *core* e ad ogni fase del processo di espressione dell'*executive leadership* efficace, delimitandone il perimetro a tutto tondo.

Quindi, l'attività svolta dal *team* di EXS non si limita alla mera selezione del candidato prescelto, ma è frutto di un accurato processo di analisi che tiene in considerazione tutti gli elementi che partecipano al successo dell'operazione: scegliere la persona giusta per il proprio contesto aziendale e per il raggiungimento di obiettivi strategici può generare un valore di *performance* del candidato cinque volte superiore rispetto a quello generato dai modelli di selezione classici.

Inoltre, EXS monitora la *performance* del candidato per tre anni dal momento dell'assunzione e lo fa valutando due dimensioni, ovvero quella dei risultati ottenuti e quella del livello di integrazione rispetto alla cultura e al contesto aziendale.

Nessuna selezione è perfetta ma il metodo EXS offre sempre la soluzione ottimale.

Introduzione

«Cosa rende grande un leader nel ventunesimo secolo? Ne ho incontrati molti, e loro risaltano. Ci sono donne e uomini che si preparano non per la confortevole prevedibilità di ieri, ma anche per le realtà di oggi e tutte le indefinite possibilità del domani.»

(Torres, 2014)

La letteratura sulla *leadership* è molto vasta: uno sforzo che tuttavia non ha mai portato a una definizione universalmente condivisa, anche perché il limite maggiore risiede proprio nel tentativo di oggettivarla. Questo tema è già presente in Platone, nell'Iliade, nell'Odissea ma anche nel Vecchio Testamento. Da sempre ci si occupa del comportamento dei *leader* e dei

risultati delle loro decisioni e azioni. Senza avere la pretesa di essere esaustivi in poche righe, possiamo classificare le teorie sulla *leadership* in tre grandi filoni:

- Innatiste
- Comportamentiste
- Relativiste

I primi studi sulla *leadership* sono essenzialmente all'insegna dell'"io". Nelle teorie comportamentiste, similmente a quelle innatiste, il *focus* principale è sulle caratteristiche personali: attinenti al *team* nelle prime, al *leader* nelle seconde. Entrambe le teorie partono dal presupposto che vi sia un'unica impronta di *leadership*, comunque legittima e valida. La psicologia comportamentista ha influenzato gli studi successivi sulla *leadership* compiendo un'evoluzione che vuole rispondere al quesito: "*cosa farebbe un buon leader?*" e non "*con quali caratteristiche deve nascere un buon leader?*". Nelle teorie relativiste, infine, non vi è un prototipo di *leadership* migliore in assoluto. Esistono, invece, stili maggiormente adatti in determinate situazioni e meno in altre. I fattori che influenzano la scelta dello stile da adottare sono vari: caratteristiche dei collaboratori, ambiente contingente, cultura organizzativa, natura del *task*. È importante quindi che lo stile di *leadership* adottato muti in relazione all'ambiente di riferimento.

Tuttavia due sembrano essere le circostanze necessarie affinché un *leader* possa essere considerato tale: secondo gli psicologi Haslam, Reicher e Platow (2013) il compito principale del *leader* è in primo luogo quello di far sì che i suoi seguaci si identifichino in un "noi" i cui scopi siano coincidenti coi propri, ed in secondo luogo, egli deve essere capace di plasmare opinioni, desideri e priorità, esercitando influenza piuttosto che assicurandosi obbedienza. *Simon Sinek* in un *Ted Talks* del 2014 a Vancouver afferma:

"La leadership è una scelta. Non è un rango. Conosco molte persone nei quadri dirigenti di aziende che non sono per niente dei leader. Sono autorità, e noi facciamo quello che dicono perché hanno un'autorità su di noi, ma non li seguiremo mai. E conosco molte persone che sono ai livelli aziendali più bassi che non hanno autorità ma che sono leader in tutto e per tutto, perché hanno scelto di prendersi cura della persona alla propria sinistra, e hanno scelto di prendersi cura della persona alla propria destra. Ecco chi è un leader."

L'ambizioso obiettivo del presente lavoro, condotto con la supervisione del referente e *Chief Executive Officer* di EXS Italia, Pasquale Natella, sarà quello di provare a dare una risposta alla domanda: *Quali sono oggi i modelli di leadership prevalenti e quale sarà quello del prossimo futuro?*

Partendo dall'assunto che qualsiasi caratteristica del *leader*, considerata in valore assoluto, non è di per sé ottima, né pessima ma va valutata in relazione al contesto culturale e organizzativo in cui il

manager opera, nel primo capitolo del nostro lavoro proponiamo un modello integrato di *leadership* che ha come output quattro stili. Attraverso quello che potremmo definire un approccio *Human centred*, la costruzione del modello parte dall'analisi di uno studio del 2017 condotto da Deloitte e pubblicato sulla *Harvard Business Review* dal titolo "*Business Chemistry*" che indaga stili lavorativi ed inclinazioni motivazionali dei *leader*. Alle dimensioni comportamentali e motivazionali sono state integrate altre tre dimensioni descrittive: tratti di personalità, valori-pilastro e competenze manageriali. I *frameworks* di riferimento sono stati la teoria dei *Big Five*, il modello valoriale di Schwartz (1994) e le otto competenze manageriali proposte nel modello "EXS Leadership DNA". Ciò che ci ha guidato nella costruzione di questo modello è stata l'intenzione di richiamare una visione articolata e multidimensionale della *leadership* che dia il giusto peso al valore umano e manageriale delle persone. Lo scopo di questo modello è quello di avere a disposizione uno strumento attraverso cui poter descrivere alcuni dei *leader* di maggior successo nello scenario mondiale attuale, fornendo al lettore una panoramica generale di quelli che sembrano essere gli stili di leadership prevalenti.

Nel secondo capitolo, attraverso l'analisi di documenti d'archivio, interviste, video-interviste, *public speeches*, e utilizzando come lente di ingrandimento il nostro modello integrato, sono stati stilati i *profiles* dei top 20 CEO a livello globale individuati dalla classifica "*Best CEOs In The World For 2020*". Parallelamente all'analisi delle dimensioni individuali, sono state raccolte informazioni circa alcune dimensioni organizzative al fine di valutare l'esistenza di una correlazione tra lo stile di *leadership* adottato dal CEO ed il contesto organizzativo all'interno del quale opera. L'output conclusivo consiste in un'analisi che incrocia una dimensione individuale di orientamento al *task* vs orientamento alla relazione con due dimensioni organizzative (mercato di riferimento e fase del ciclo di vita) che fornirà una fotografia di quelli che sembrano essere gli stili dominanti in relazione a determinate condizioni contestuali.

Nel capitolo conclusivo del nostro lavoro, in un'ottica predittiva, ci proponiamo di leggere i dati emersi ed incrociarli con l'analisi dei trend e delle generazioni future interrogandoci su un possibile superamento degli attuali stili di *leadership* in favore di un nuovo paradigma e provando ad identificare quali *shift* in termini di *mindset*, comportamenti e valori potrebbero essere necessari ai leader del domani per far fronte ai cambiamenti sempre più rapidi e pervasivi che le organizzazioni si trovano già oggi a dovere affrontare.

1. La *leadership*: una proposta di modello integrato

1.1 Il modello *Business Chemistry* proposto da Deloitte

Lo studio condotto da Deloitte denominato *Business Chemistry*, base di partenza del nostro lavoro, ha lo scopo di ottimizzare il *management* dei *team* da un punto di vista sia relazionale che di gestione del lavoro.

Lo studio *Business Chemistry* individua quattro differenti stili lavorativi: Pionieri, Driver, Integratori e Guardiani. La base teorica su cui poggia questa categorizzazione proviene dagli studi di H. Fisher in ambito bio-antropologico e da quelli di L. Silver in ambito biologico molecolare. Per "*chimica*" dei gruppi, si intende sia quel sottile insieme di relazioni che interconnettono le persone nei gruppi, sia la chimica vera e propria, ossia l'insieme degli ormoni e dei neurotrasmettitori che contribuiscono alla regolazione dei comportamenti all'interno dei *team*. Si tratta di un approccio innovativo e supportato da crescenti evidenze su cui vale la pena soffermarsi. Secondo quanto emerso, ognuno di noi combina in sé i quattro stili lavorativi, anche se il comportamento e il pensiero di quasi tutti riflettono da vicino uno o due stili al massimo. Tutti gli stili apportano utili prospettive e approcci caratteristici alla generazione di idee, alla presa di decisioni e alla soluzione di problemi. In linea generale, i Pionieri valutano le possibilità e infondono energia e immaginazione nei loro *team*, sono convinti che valga la pena assumersi dei rischi e che sia perfettamente legittimo seguire l'istinto. Si concentrano sul quadro complessivo, sono attratti da nuove idee audaci e dagli approcci creativi. I Guardiani apprezzano la stabilità e apportano ordine e rigore, sono pragmatici ed esitano ad assumersi dei rischi. Dati e fatti sono imprescindibili per loro, i dettagli contano e inoltre pensano che abbia senso trarre ispirazione dal passato. I Driver apprezzano le sfide e creano slancio. Le cose che contano di più per loro sono portare a casa dei risultati e vincere, tendono a vedere i problemi in bianco e nero e a prenderli di petto, con l'aiuto della logica e dei dati. Gli Integratori, infine, apprezzano le relazioni e tengono assieme i *team*. Le relazioni e la responsabilità verso il gruppo sono per loro fondamentali, sono diplomatici e cercano il consenso. Ogni stile è diverso dagli altri, ma non in ugual misura. Per esempio, i Guardiani sono generalmente più riservati dei Driver ma sono entrambi altamente focalizzati, il che può aiutarli a trovare un terreno comune.

Tuttavia, come è facile immaginare, quando si mettono insieme stili diversi possono sorgere difficoltà e problemi interpersonali. Ma una volta bilanciate le differenze, se la chimica funziona, è possibile creare delle *partnership* complementari nei *team*. Quando ci si ritrova dinanzi a personalità differenti e soprattutto più forti come quelle dei Pionieri e dei Driver, può verificarsi il cosiddetto effetto "a cascata" all'interno di un *team*: quando le idee, la discussione e il processo decisionale cominciano ad

andare in una determinata direzione, lo slancio fa proseguire gli altri nello stesso modo. Questo effetto si genera ancor di più quando ci si trova di fronte ai Guardiani ed Integratori, i quali difficilmente si espongono per contestare la linea prevalente. L'effetto a cascata potrebbe essere risolto chiedendo alle persone di fare prima un *brainstorming* per conto loro e poi di esporre a turno le proprie idee quando si riunisce il gruppo. I Guardiani e gli Integratori, all'interno dello studio, vengono inoltre etichettati come "*introversi-sensibili*", motivo per cui risultano quelli più a rischio di emarginazione. Al contrario, i Pionieri sono tendenzialmente spontanei ed estroversi. I Driver, invece, amano assumere il controllo dei gruppi, e con il loro stile competitivo e diretto, tendono a imporsi e ad esprimere il proprio punto di vista anziché sentire prima quello che hanno da dire gli altri.

Lo studio dimostra, infine, che Guardiani e Integratori sono le persone più stressate in assoluto, in particolar modo nelle interazioni *face to face*, conflitti, emergenze, sovraccarichi di lavoro ed errori. Tuttavia, le ricerche della scrittrice S. Cain e della psicologa E. Aron dimostrano che queste persone introversi e sensibili hanno anche diversi punti di forza che possono giovare al team e alle organizzazioni. Per esempio, tendono a essere coscienziose e accurate, sanno evitare errori e rischi potenziali e possono concentrarsi intensamente a lungo. Sono buoni ascoltatori e preferiscono mettere in luce le buone idee degli altri piuttosto che cercare la gloria personale. Per questo motivo, se da un lato prendersi cura degli introversi sensibili potrebbe risultare faticoso, dall'altro si tratta di uno sforzo abbondantemente ripagato.

1.2 La Teoria dei *Big Five*

"La personalità è la più o meno stabile e durevole organizzazione del carattere, del temperamento, dell'intelletto e del fisico di una persona: organizzazione che determina il suo adattamento totale all'ambiente."

(Eysenck, 2014)

La personalità è una combinazione di pensieri, emozioni e comportamenti che rendono ogni persona unica. Rappresenta il proprio modo di vedere, comprendere e relazionarsi con il mondo esterno, così come pure il modo in cui si percepisce sé stessi. La personalità inizia a formarsi durante l'infanzia, attraverso l'interazione tra fattori innati ereditari, fattori educativi ed ambientali. Il termine "*personalità*" fa riferimento a qualità psicologiche che contribuiscono a creare le strutture persistenti e caratterizzanti del singolo, come il sentire, il pensare e il comportarsi che si manifestano in un ampio spettro di contesti personali e sociali. Dunque, quando nella nostra quotidianità parliamo delle caratteristiche delle persone, comunemente impieghiamo espressioni i cui termini sono relativi alla *teoria dei tratti di personalità*, che descrive stili di esperienza e di azione. I tratti di personalità si

riferiscono a *pattern* coerenti dei modi in cui le persone si comportano e pensano, provano emozioni e sentimenti.

La personalità parte da una base neurologica ereditaria che si modella via via nei rapporti con l'ambiente, dal quale giungono informazioni che vengono recepite, interpretate ed utilizzate. Lo studio della personalità è stato promosso da diverse teorie, ognuna delle quali ha analizzato aspetti differenti di questa complessa realtà. In particolare, è possibile distinguere approcci che si sono interessati allo *sviluppo della personalità*, ovvero l'insieme dei processi che sottendono la costruzione del sé, l'instaurarsi dell'identità personale, gli intrecci tra cognizioni e affetti che ne regolano le condotte, e approcci che si sono occupati invece della *struttura della personalità*, quindi del modo in cui essa si presenta nei suoi elementi costitutivi.

Il più antico precursore dello studio della personalità, tra i primi a cimentarsi, fu Teofrasto, discepolo di Aristotele, che compose un elenco di trenta caratteri possibili, quasi tutti negativi. Molto più successo ebbe, invece, la classificazione ideata da un suo contemporaneo, Ippocrate di Kos, medico greco e il primo a sostenere che la personalità sia, almeno in parte, influenzata dalla biologia. Egli distinse quattro umori che allora si riteneva costituissero l'organismo: il tipo "*sanguigno*", il "*collerico*", il "*malinconico*" e infine il "*flemmatico*". Anche se la teoria degli umori si rivelò fallace, mentre la suddivisione nelle quattro tipologie di umori ideata da Ippocrate ebbe gran successo. Quest'ultima fu infatti rivisitata anche dallo psicologo Hans Eysenck, il quale mise i quattro temperamenti in relazione con due dimensioni: il nevroticismo (un polo va dall'emotivamente stabile al nervoso) e l'estroversione-introversione. Il binomio introversione-estroversione sta alla base anche della classificazione proposta dallo psichiatra svizzero Carl Jung nel libro *I tipi psicologici*.

Dunque, nella storia della psicologia si sono susseguite e confrontate diverse teorie sulla personalità e sul suo sviluppo. La *teoria dei Big Five* ("*Cinque grandi Fattori della personalità*") di Costa e McCrae (1996, 1999) risulta essere la più accreditata poiché ha contribuito alla realizzazione di strumenti psicometrici ed è quella maggiormente in grado di spiegare la variabilità individuale tra i soggetti, per questo motivo abbiamo scelto di integrarla nel nostro modello.

Il termine "*Big*" è stato selezionato proprio con l'intento di indicare che ognuno dei cinque *big five* (Estroversione, Amicalità, Coscienziosità, Stabilità Emotiva, Apertura Mentale) include un gran numero di tratti più specifici. I fattori, dunque, sono generali e astratti.

Un punto di forza di questo modello, che indubbiamente ha inciso sulla sua facile divulgazione, è che non punta ad un linguaggio specifico e settoriale ma fa uso di un linguaggio corrente e quotidiano. La teoria dei *Big Five* suggerisce che i cinque grandi fattori hanno un'effettiva base biologica, non sono semplici descrizioni di come le persone si distinguono tra loro nei modi di pensare e di comportarsi, ma sono dei veri e propri fattori causali che influenzano il corso della vita di ciascun individuo. La personalità ruota attorno queste dimensioni, che combinate insieme formano le diversità

e le peculiarità di ogni individuo.

1. Energia (dominanza): il polo positivo è rappresentato dall'emozionalità positiva e dalla socialità, quello negativo è rappresentato dall'introversione. Tale fattore valuta la disposizione dell'individuo alle interazioni personali, ma anche il livello di attività e stimolazione che raggiunge quando entra in contatto con le altre persone. Un individuo estroverso, infatti, è colui che infonde energia positiva, è aperto agli altri e al confronto, non ha paura di esporsi, si fa valere e riesce a dominare in maniera attiva e dinamica il proprio team;
2. amicalità: il polo positivo di questo fattore è rappresentato da cortesia, altruismo e cooperatività; il polo negativo da ostilità, insensibilità e indifferenza. Tale fattore valuta la qualità dell'orientamento interpersonale di un soggetto. Si tratta principalmente dell'empatia, ossia della capacità di mettersi nei panni dell'altro e di agire in accordo alle proprie emozioni e preoccupazioni;
3. coscienziosità: questo fattore contiene nel suo polo positivo gli aggettivi che fanno riferimento alla scrupolosità, alla perseveranza, all'affidabilità ed all'autodisciplina e, nel suo polo negativo, gli aggettivi opposti. Tale fattore valuta il grado di organizzazione, persistenza e motivazione nel raggiungimento degli obiettivi;
4. stabilità emotiva: Il polo positivo è rappresentato dalla stabilità emotiva, dalla dominanza e dalla sicurezza. Il polo opposto è rappresentato da vulnerabilità, insicurezza e instabilità emotiva. Tale fattore permette di identificare le persone soggette allo stress e al malessere psicologico, le quali mostrerebbero scarse strategie di adattamento;
5. apertura all'esperienza: Il polo positivo è rappresentato da creatività, anticonformismo ed originalità. Il polo opposto è, invece, identificato dalla chiusura all'esperienza, ossia dal conformismo e dalla mancanza di creatività ed originalità. Tale fattore valuta fino a che punto l'individuo si sforza nella ricerca attiva di nuove esperienze, esplorando ciò che è ignoto e fuori dalla routine.

1.3 Modello valoriale di Schwartz

I valori sono un perno fondamentale da analizzare quando ci si pone l'obiettivo di individuare e comprendere quali sono gli elementi alla base dei comportamenti e delle *practice* dei *leader* in ambito organizzativo. Essi giocano un ruolo primario nella vita di tutti i giorni, assolvendo diverse funzioni: sono alla base del modo in cui le persone si presentano agli altri, del modo in cui giustificano e spiegano il loro comportamento, degli atteggiamenti verso oggetti, persone e situazioni. Per questo motivo, nel tentativo di giungere ad una modellizzazione dei diversi stili di *leadership* nel panorama

mondiale attuale, non è possibile prescindere dall'analisi dei valori che guidano queste personalità. Quando si parla di valori, nella loro accezione psicologica, il contributo più cospicuo e sistematico presente in letteratura proviene senza dubbio da Shalom Schwartz (1994). Egli ha condotto ricerche in più di sessanta paesi di diversi continenti con l'obiettivo di individuare quali sono i valori che, presso tutte le culture indagate, assumono un significato comune. La tassonomia valoriale proveniente dai suoi studi resta ancora oggi quella maggiormente accreditata, il suo modello presenta una notevole validità e generalizzabilità e a ciò si deve la scelta di adottarla per il suddetto lavoro di analisi.

Definiti come *"convinzioni relativamente stabili, circa modi ideali e desiderabili di agire o essere, scopi motivazionali che guidano il pensiero ed il comportamento in vari ambiti della vita"* (Schwartz, 1994), i valori costituiscono la via intermedia tra gli interessi e i bisogni, poiché derivano da quest'ultimi e contribuiscono allo sviluppo dei primi. Il modello teorico in oggetto, si basa sull'assunto che l'origine e la natura dei valori dipende dalla rappresentazione cognitiva di tre bisogni umani considerati universali:

- bisogni di natura biologica;
- bisogni di natura sociale, legati agli scambi interpersonali;
- bisogni socio-istituzionali, per favorire il bene comune.

A partire da questi tre bisogni, Schwartz individua dieci classi di valori principali e universalmente validi che prenderemo brevemente in esame, descrivendo per ciascuno lo scopo a cui corrispondono, il bisogno che soddisfano e le convinzioni o comportamenti delle persone che li assumono come riferimento.

- L'universalismo: corrisponde allo scopo di comprendere e proteggere il benessere di tutte le persone (anche quelle diverse o lontane da noi) e di salvaguardare la natura. Questo valore si collega al bisogno di sopravvivenza dei gruppi sociali ed è tipico delle persone convinte che tutti dovrebbero avere le stesse opportunità e lo stesso trattamento nella vita. Queste persone promuovono attivamente l'equità e la parità di trattamento ed hanno un importante senso di responsabilità sia sociale sia ambientale;
- la benevolenza: corrisponde allo scopo di impegnarsi e preoccuparsi per mantenere e accrescere il benessere delle persone con cui siamo in contatto nella vita di tutti i giorni, ed è connessa al bisogno di affiliazione. Le persone che scelgono questo valore affermano l'importanza di aiutare e sostenere le persone che gli stanno intorno, mantenendo un atteggiamento prosociale e mettendo in atto comportamenti solidali;
- la tradizione: corrisponde ad un'adesione profonda e convinta delle idee, dei costumi, delle tradizioni, della propria cultura e/o religione. Soddisfa il bisogno di sviluppare architetture simboliche e pratiche condivise. Chi considera la tradizione come un valore segue

scrupolosamente i dettami della sua religione e pensa che si dovrebbe essere soddisfatti di quanto si ha senza chiedere niente di più;

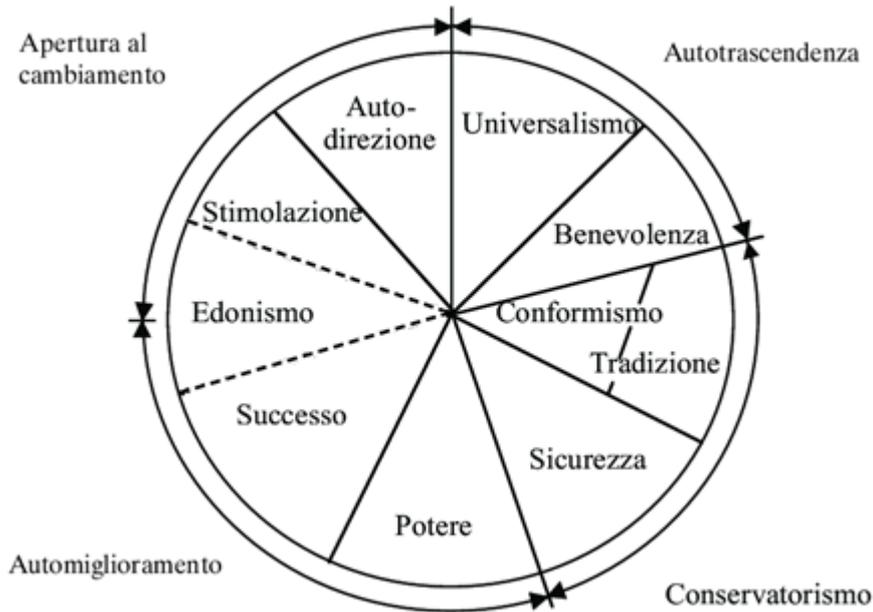
- il conformismo: corrisponde allo scopo di limitare le proprie azioni in modo da renderle coerenti con le norme socialmente condivise. Deriva dal bisogno di reprimere impulsi e inclinazioni individuali che potrebbero essere distruttivi per gli altri e per la società in generale. Questo valore è tipico delle persone che danno importanza al rispetto delle norme e delle regole;
- la sicurezza: corrisponde allo scopo di mantenere stabilità ed ordine nelle relazioni interpersonali, così come nella società in generale. È legata al bisogno di salvaguardare sé stessi ed il proprio gruppo. La sicurezza è un valore proprio di chi si preoccupa affinché sia difeso l'ordine sociale, e ci sia un governo stabile e un ambiente sicuro;
- il potere: corrisponde allo scopo di raggiungere uno status socioeconomico elevato e prevede il controllo delle risorse ed una posizione di dominanza rispetto alle altre persone. È collegato al bisogno individuale di dominanza e di controllo. Alle persone che condividono questo valore, piace occupare posizioni direttive e possedere beni e denaro a dimostrazione del loro status;
- il successo: corrisponde allo scopo di mostrarsi competente al fine di guadagnare l'approvazione sociale ed è collegato al bisogno originale di accaparrarsi risorse per la sopravvivenza. Chi vede nel successo un valore principale è spesso ambizioso e coglie qualsiasi opportunità per mettere in luce le sue abilità di fronte ad un pubblico;
- la stimolazione: corrisponde allo scopo di vivere una vita ricca di novità e cambiamenti. Questo valore corrisponde al bisogno biologico di mantenere l'organismo in uno stato di attivazione (*arousal*). È un valore che appartiene alle persone che sono in continuo cambiamento, alla ricerca di occasioni sempre nuove e sfidanti;
- l'edonismo: corrisponde allo scopo di perseguire la gratificazione dei sensi ed è connesso al bisogno primario del piacere. È un valore condiviso da coloro che vogliono godersi la vita e che colgono sempre l'occasione per divertirsi e godersi i piaceri dell'esistenza;
- l'auto-direzione: corrisponde allo scopo di essere indipendenti e liberi nel pensiero e nell'azione. Soddisfa il bisogno basilare di padronanza. Queste persone ritengono estremamente importante fare scelte autonome e pianificare in prima persona le proprie attività. Hanno un atteggiamento curioso, sono desiderose di imparare ed esplorare.

Esistono relazioni dinamiche di compatibilità/incompatibilità tra i suddetti valori. Nel tentativo di offrire una rappresentazione grafica complessiva, Schwartz li colloca in uno spazio organizzato attorno a due dimensioni bipolari. Essi vengono disposti in modo che, la forza della relazione tra due valori diminuisce con l'aumentare della loro distanza e il massimo valore negativo viene raggiunto tra quelli che si trovano in una posizione opposta.

In tal modo, quelli compatibili (ad esempio potere e successo) occupano posizioni adiacenti, mentre

quelli opposti (ad esempio potere e universalismo) si trovino in posizioni divergenti. (Fig. 1.1).

Fig. 1.1 Modello della struttura di relazioni esistenti tra i diversi tipi di valori.



Fonte: Schwartz (1992)

Le due dimensioni/poli sono:

- conservazione-apertura al cambiamento: riflette l'opposizione tra il desiderio di indipendenza nel pensiero e nelle azioni (stimolazione e auto-direzione) e il desiderio di sottomissione ai dettami della tradizione e alle norme sociali (tradizione, conformità e sicurezza);
- auto-affermazione-auto-trascendenza: rispecchia il conflitto tra l'obiettivo di impegnarsi per il benessere degli altri (benevolenza e universalismo), la ricerca di successo personale e di predominio sui propri simili (potere e successo).

L'edonismo non assume una collocazione univoca nelle due dimensioni: in alcuni studi è associato all'apertura al cambiamento, in altri all'auto-affermazione. Per questo motivo, viene rappresentato entro linee tratteggiate (Fig. 1.1).

I valori individuati e studiati da Schwartz possono essere ordinati secondo una gerarchia, in base alla diversa importanza che le persone assegnano a ciascuno di essi. Ogni persona, infatti, si contraddistingue per l'ordine di priorità che attribuisce ai dieci valori. In realtà, è proprio la priorità più che l'importanza data in assoluto a ciascuno di essi ad influenzare in modo significativo atteggiamenti e comportamenti (Schwartz, 2006).

1.4 Management skills

Secondo il *World Economic Forum*, nei prossimi anni fattori tecnologici e demografici influenzeranno profondamente il mercato del lavoro. In particolare, per affrontare la tecnologia ed utilizzarla al meglio per raggiungere risultati migliori sarà necessario un *reskilling* delle competenze. Sulla base del modello "EXS Leadership DNA", nel presente lavoro, sono state integrate alcune delle top skills individuate dal WEF. Il modello EXS, unico nel suo genere, è stato elaborato in collaborazione con la SDA Bocconi School of Management, e individua nella motivazione e nella competenza i due *driver* fondamentali per ottenere una prestazione eccellente. Le sue otto competenze indagate, di cui sei core e due trasversali, consentono da sole di garantire l'85% di predittività sulle *performance*. L'altro 15% è dato da competenze tecniche e da competenze cognitive. Si ritiene che alcune delle competenze individuate dal WEF siano in qualche modo sottese alle *skills* proposte dal modello EXS, il quale si presenta come una sequenza logica di competenze che riflettono il processo attraverso cui si esprime *l'executive leadership* efficace:

1. *contextual awareness*: è la comprensione dei fattori di riferimento del proprio contesto e delle relazioni che concorrono a determinare opportunità e minacce. Non sempre l'innovazione nasce, infatti, all'interno dell'organizzazione; un buon *top manager* deve possedere una grande capacità di osservazione dell'esterno, nonché l'intuizione di capire se da altri contesti emergono opportunità e possibili convergenze da adattare alla propria realtà. La *contextual awareness* costituisce la capacità di comprendere un ambiente in evoluzione e di trarre vantaggio da tali tendenze in evoluzione. Più in generale, è un'abilità diagnostica intuitiva che aiuta un *leader* ad allineare le risorse con gli obiettivi. Il *leader* comprende la distribuzione delle diverse risorse di potere e si muove con, piuttosto che contro, il flusso di eventi per attuare una strategia;
2. *visioning*: è l'abilità nel comprendere e anticipare le direzioni di sviluppo del mercato e i bisogni insoddisfatti dei clienti, per costruire una visione chiara del futuro dell'azienda e la giusta strategia per realizzarla. Può inoltre essere definita come il processo di formazione di un'immagine mentale, al fine di fissare obiettivi, fare piani e risolvere problemi che guidano l'organizzazione nel futuro. Quindi, è il primo passo nella definizione degli obiettivi: mentre le dichiarazioni di mission guidano l'organizzazione nelle sue operazioni quotidiane, la *visioning* fornisce un senso di direzione per il lungo termine;
3. *organizational awareness o consapevolezza organizzativa*: riguarda la comprensione di diversi aspetti dell'organizzazione, inclusi il funzionamento, la struttura e la cultura. Si realizza nella comprensione delle questioni politiche, sociali ed economiche che interessano l'organizzazione ed è il fattore più importante nella gestione del cambiamento proattivo dell'azienda; aiuta a

migliorare le decisioni relative al personale, il *team building*, la comunicazione, la cultura e l'efficacia della *leadership*. Secondo Goleman (2017) consapevolezza organizzativa significa avere la capacità di leggere le correnti emotive e le relazioni di potere di un gruppo e identificare gli influencer, le reti e le dinamiche all'interno dell'organizzazione;

4. *people & team management*: Nonostante lo sviluppo di automazioni e intelligenza artificiale, i dipendenti rappresenteranno sempre la risorsa più importante in un'azienda. Sono infatti solamente gli esseri umani a poter elaborare idee e soluzioni creative. Ma per gestire un *team*, servono abilità che vanno al di là delle competenze tecniche che potrebbero servire per gestire un *computer*. Gli esseri umani necessitano di essere gestiti con metodologie specifiche, che sappiano alimentare la loro motivazione e di conseguenza la loro produttività, esaltandone le caratteristiche peculiari. Motivare le persone, creare ambienti di lavoro inclusivi, costruire legami e relazioni durature, stimolare e far crescere i talenti individuali sono quindi *skills* che ogni *manager* e *team leader* dovrebbe possedere. In particolare, ogni *leader* dovrebbe avere ottime doti persuasive, ovvero capacità di persuadere gli altri a cambiare idea o comportamento; *learning strategies, instruction, mentoring and teaching* che si riferiscono alla capacità di insegnare agli altri come fare qualcosa, incluso selezionare e utilizzare metodi e procedure di formazione/istruzione appropriati ad ogni situazione;
5. *interpersonal effectiveness*: si riferisce alla capacità di interagire con gli altri, ovvero alla propria apertura mentale verso il prossimo, all'elevata abilità interpersonale, alla capacità di gestire interlocutori con punti di vista anche molto divergenti. Sottende una serie di competenze relazionali tra le quali spiccano la negoziazione (*negotiation*), l'orientamento al servizio (*service orientation*) e l'intelligenza emotiva (*emotional intelligence*). Nello specifico, la negoziazione fa riferimento alla capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione degli attori coinvolti. Rappresenta una di quelle abilità che mai potranno appartenere ai *robot*. È utile sia nelle interazioni interne all'azienda, sia quelle esterne per trattative o collaborazioni. Per orientamento al servizio si intende, invece, la capacità di individuare e riconoscere i bisogni degli altri, al fine di soddisfarli al meglio, adottando un atteggiamento attento e collaborativo. Si manifesta, dunque, riconoscendo i propri clienti interni ed esterni, ascoltando, approfondendo e analizzando le esigenze altrui e, soprattutto, ponendo al primo posto la soddisfazione di tali esigenze. L'intelligenza emotiva è considerata una delle *soft skills* più richiesta in assoluto. Questo costrutto venne coniato nel 1990 dagli psicologi Salovey e Mayer, i quali la descrivono come "l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni

per promuovere la crescita emotiva e intellettuale". Secondo Robert Sternberg e Peter Salovey, questa "*consapevolezza emozionale*" si articola in cinque abilità fondamentali: conoscere le proprie emozioni, monitorare le proprie emozioni, motivare sé stessi, riconoscere le emozioni negli altri, gestire le relazioni con gli altri. In ambito lavorativo, saper classificare e descrivere accuratamente emozioni e stati d'animo complessi ed integrarli nei processi cognitivi, consente di modificare i comportamenti in maniera flessibile ed attiva per mantenere un ambiente di lavoro sempre ottimale;

6. *execution*: riguarda il processo attraverso il quale gli obiettivi vengono trasformati in azione. Passa quindi per la capacità di giudizio e di prendere decisioni (*Judgement and decision making*). Combinate tra loro, queste due competenze, portano ad una valutazione lucida delle alternative possibili e delle loro conseguenze e ciò consente di reagire e affrontare al meglio il cambiamento e il superamento di situazioni critiche. L' *execution* ha a che fare, quindi, con la capacità di elaborare le strategie giuste e, in base a queste, pianificare tutti i comportamenti che permettono di condurre agli obiettivi aziendali.

Due competenze trasversali "abilitanti" si intersecano a alle competenze *core* sopraelencate:

7. *self-management & development*: riguarda tutti quei processi che consentono di pianificare e regolare le attività della vita in maniera efficiente e con successo. In più fa riferimento alla capacità di migliorare sé stessi attraverso un processo di *empowerment* continuo. Presuppone buona capacità di adattabilità e flessibilità ed è collegata al concetto di identità. Chi possiede questa competenza ha un alto grado di autoconsapevolezza di sé che gli consente di far fronte alle sfide mantenendo sempre un buon grado di gestione dello *stress*. Si declina attraverso cinque tappe fondamentali che consistono nella definizione degli obiettivi, nell'identificazione delle risorse e degli ostacoli, nella formazione di un programma di lavoro ben definito, nella realizzazione di quest'ultimo e nel mantenimento di un'alta motivazione all'interno di ogni passaggio precedente;
8. *complex problem solving*: in un mondo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), la realtà circostante richiede sempre di più un'elasticità mentale e una propensione al pensiero laterale. La velocità dei processi richiede la risoluzione di problemi complessi nel minor tempo possibile, riuscendo a individuare le criticità e le relative soluzioni. Si potrebbe pensare a questa abilità come un qualcosa di unicamente razionale, ma fra gli ingredienti che alimentano il *complex problem solving* c'è anche la creatività (*creativity*) oltre che pensiero critico (*critical thinking*). La prima può essere descritta come la capacità di trovare soluzioni originali a cui prima nessuno aveva pensato. Spesso la creatività viene confusa con delle doti artistiche (come ad esempio suonare, dipingere ecc.), ma non è così. Questi sono solo alcuni esempi di espressione del pensiero creativo, il quale però può

manifestarsi in molti altri modi, anche la curiosità rappresenta un'espressione della creatività. Si è curiosi per capire di più sulla realtà circostante e poter vedere il contesto in maniera diversa. Questa abilità è estremamente preziosa, in quanto (almeno per ora) non può essere replicata da intelligenze artificiali o più in generale dai robot. Inoltre, in un mercato estremamente competitivo, disporre di risorse creative può essere un vantaggio molto importante, poichè queste sono in grado di elaborare soluzioni uniche originali che sappiano sbaragliare la concorrenza. Il pensiero critico riguarda, invece, l'abilità di analizzare e interpretare dati, informazioni ed esperienze al fine di giungere a delle soluzioni ben definite, valutando i pro e i contro di ognuna di queste nel minor tempo possibile.

1.5 Il nostro modello integrato

Il breve *excursus* teorico fatto finora rappresenta la base teorica di riferimento per il modello della *leadership* integrato che andremo a delineare nei prossimi paragrafi e ad utilizzare nella seconda parte per l'analisi dello scenario *as-is*.

Una volta individuate le teorie di riferimento, il passo successivo consiste nella loro sintesi ed integrazione in un modello nuovo, in grado di rappresentare adeguatamente il *leader* nella sua interezza e complessità. L'intenzione è quella di richiamare una visione articolata e multidimensionale della *leadership* che dia il giusto peso al valore umano e manageriale delle persone. Se quello che guida lo svolgimento di questo lavoro è la *Human centricty*, allora un approccio riduttivo che si focalizza sull'uno o sull'altro aspetto male combacia con il nostro intento.

La funzione di questo modello è descrivere quali sono gli elementi chiave che contraddistinguono i *leader* di maggior successo nello scenario mondiale attuale, misurati in termini di tratti di personalità, motivazioni, comportamenti organizzativi, *soft skills* e valori.

La sua *raison d'être*, dunque, è strettamente collegata all'obiettivo del nostro lavoro. In primis operazionalizziamo, ovvero rendiamo misurabili, le variabili che prendiamo in esame. In secondo luogo, confrontiamo gli stili di *leadership* individuati dal modello con quelli dei *leader*, al fine di stilare un identikit, quanto più dettagliato possibile, per ciascuno di loro, sulla base di quanto emerge dalle interviste. Questo lavoro di confronto tra il modello e gli stili osservati viene svolto in maniera ciclica e retroattiva e i dati raccolti dall'analisi delle interviste dei *leader* ci consentono di avere *feedback* sul modello ed operare, eventualmente, alcuni aggiustamenti.

In ultima analisi, esso ci consente di gettare un faro su quali sono gli elementi della *leadership* che, ad oggi, portano ad una direzione aziendale strategica. Tenendo sempre ben presente l'importanza del contesto culturale e del *fitting* leader-azienda, le idee avanzate in questo elaborato potrebbero fornire ai *manager* e ai professionisti delle risorse umane un quadro integrato per pianificare dei programmi

di sviluppo della *leadership* nella loro organizzazione. Qualunque siano gli ingredienti *personal* che rendono questi CEO degli ottimi governatori delle loro aziende, allo Zenit e al Nadir di una *leadership* efficace ritroveremo sempre un buon *team management* e un continuo *self-improvement*. Il modello prevede le seguenti dimensioni:

- tratti di personalità: coerentemente con la teoria dei *Big five*, consideriamo cinque fattori di personalità (estroversione, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura all'esperienza). A ciascuna di queste dimensioni assegniamo un punteggio su una *Scala Likert* che va da 1 a 3 punti, dove 1=poco presente, 2=mediamente presente e 3=altamente presente;
- stili lavorativi e inclinazioni motivazionali: per l'individuazione di queste caratteristiche facciamo riferimento al sistema *Business Chemistry* sviluppato da Deloitte, il quale identifica quattro stili lavorativi principali (Pionieri, Guardiani, Driver, Integratori), fornendo indicatori comportamentali ed esplicitando, per ciascuno dei suddetti, i fattori che motivano o al contrario demotivano durante lo svolgimento del lavoro;
- valori: adottiamo la tassonomia valoriale di *Schwartz*, consideriamo i dieci valori cross-culturali da lui individuati (potere, edonismo, successo, stimolazione, auto-direttività, universalismo, benevolenza, conformismo, tradizione, sicurezza), dopodiché per ciascun manager li classifichiamo secondo l'ordine di priorità che egli attribuisce;
- *management skills*: facendo riferimento al modello EXS *Leadership DNA* e alle top skills del WEF, riportiamo le *skills* manageriali peculiari di ciascuno stile.

I quattro stili di *leadership*, da noi, indentificati sono: *The Astronaut*, *The Pilot*, *The Shepherd*, *The Chemist*.

1.5.1 The Astronaut

In linea generale, dal punto di vista comportamentale, gli Astronauti valutano le possibilità e infondono energia e immaginazione nei loro *team*. Sono convinti che valga la pena assumersi dei rischi e che sia perfettamente legittimo seguire l'istinto. Si concentrano sul quadro complessivo, sono attratti da nuove idee audaci e da approcci creativi, non ci tengono a dedicare del tempo al lavoro preparatorio e parlano in tono energico, a volte prima di riflettere approfonditamente. Sono decisi e generano idee senza ricevere giudizi valutativi, a differenza dei Chimici.

Partendo dalla motivazione che guida le azioni degli Astronauti, essi si lasciano particolarmente coinvolgere da idee che stimolano il confronto, lo scambio di consigli e che permettono di lasciare ampio spazio alla discussione. Sono i classici *leader* che amano avere a disposizione una lavagna, prendere in mano un pennarello e stimolare la collaborazione, il potenziale e la partecipazione dei

collaboratori. Infatti, sono fortemente attratti da *brainstorming*, spontaneità, sperimentazione, entusiasmo. Al contrario, sono molto demotivati da eccessive regole e lavoro strutturato, da chi ha un atteggiamento difensivo e restio al cambiamento e al mettersi in gioco, e da chi è solamente focalizzato sul processo lavorativo e sul raggiungimento del risultato.

Per quanto riguarda i tratti di personalità che più li caratterizzano secondo il modello teorico di riferimento dei *Big Five*, il profilo dell'Astronauta si presenta nel modo seguente:

- energia (dominanza): ha un elevato livello di estroversione e socialità. Infatti, è un *leader* energico, che infonde positività, non lasciandosi coinvolgere da ansie o preoccupazioni inopportune che non aiutano il procedimento del lavoro. Converte i problemi in energia positiva, costruendo un ambiente in cui le persone si sentono a proprio agio e sicure;
- amicalità: possiede un alto livello di questo tratto, in quanto stimola la cooperatività, il *team working*, l'altruismo e la partecipazione. Infatti, è stimolato dal lavoro e dal confronto di gruppo;
- coscienziosità: ha un basso livello di questo tratto. È caratterizzato da poca autodisciplina e razionalità. Preferisce agire d'istinto, con un approccio energico, creativo e privo di eccessive regole e strutture rigide;
- stabilità emotiva: è una persona equilibrata che ha un buon governo delle proprie emozioni. Infatti, risulta tra le personalità di *leader* meno stressate. Durante lo svolgimento del lavoro non si lascia prendere dal panico, neanche in situazioni caratterizzate da un altro grado di incertezza e/o pressione. Riesce a portare a termine il compito mantenendo una certa lucidità che gli permette di passare al vaglio della ragione tutte le possibili alternative in breve tempo;
- apertura all'esperienza: lo caratterizzano creatività, anticonformismo e originalità. Le sue idee si sviluppano e prendono forma in un ambiente libero e motivante. Infatti, il suo lavoro e il suo atteggiamento consentono alle persone di dare il loro apporto in maniera collaborativa, senza temere giudizi.

Sappiamo che alla base dei comportamenti di ciascun *leader* vi sono dei valori di fondo che muovono ed orientano le loro scelte, le loro azioni e i loro pensieri. Dal punto di vista valoriale, prendendo come teoria di riferimento i valori individuati da Schwartz, gli Astronauti condividono i seguenti:

- auto-direzione: hanno molto rispetto per sé stessi, scelgono i propri obiettivi da perseguire, sono indipendenti e liberi;
- apertura al cambiamento e Stimolazione: sono creativi e curiosi; per stimolare le idee degli Astronauti durante una discussione, è opportuno lasciare loro ampio spazio e mettere a disposizione lavagne a fogli. Sono sempre disponibili ad ogni tipo di cambiamento, prediligono quindi una vita mai monotona, ma sempre in continuo mutamento. Non hanno paura di osare e di uscire fuori dalla loro *comfort zone*; tutto per loro è esplorazione e ricerca. Sono convinti che valga la pena assumersi dei rischi e che sia perfettamente legittimo seguire l'istinto, sono quindi

orientati all'azione e sono attratti da nuove idee audaci e dagli approcci creativi. Amano improvvisare;

- successo: sono ambiziosi e parlano in tono energico. Traducono continuamente la componente creativa in quella realizzativa.

Le *skills* tipiche di un *leader Astronauta* sono:

- *contextual awareness*
- *creativity*
- *self-management e development*
- *complex problem solving*

Tab.1: The Astronaut

THE AUSTRONAUT

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'	X		
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA ALL'ESPERIENZA			X

VALORI	Auto-direzione, stimolazione e successo
MOTIVATO DA	Brainstorming, spontaneità, sperimentazione, entusiasmo
DEMOTIVATO DA	Regole e strutture, la parola "no", focalizzazione sul processo
MANAGEMENT SKILLS	Contextual awareness, creativity, self-management e development, complex problem solving
COMPORAMENTI	Valutano le possibilità e infondono energia e immaginazione nei loro team. Sono convinti che valga la pena assumersi dei rischi e che sia perfettamente legittimo seguire l'istinto. Si concentrano sul quadro complessivo. Sono attratti da nuove idee audaci e dagli approcci creativi. Fissano la direzione del dibattito. Sono pratici, vogliono andare avanti in fretta nello svolgimento del lavoro.

*Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Fonte: nostra elaborazione

1.5.2 The Pilot

In linea generale, dal punto di vista comportamentale, i Piloti hanno un tipo di personalità dinamica e attiva. Un punto di forza è sicuramente la determinazione. Sono indipendenti e produttivi, decisi e soprattutto visionari, sanno dove andare e come arrivarci, ma non sempre sanno compiere i passi intermedi necessari per raggiungere la destinazione. Passano molto rapidamente all'azione, al punto che preferirebbero prendere una decisione sbagliata senza riflettere a fondo o subirne le conseguenze piuttosto che non decidere. I Piloti prendono di petto i problemi, apprezzano le sfide e creano slancio, sono altamente focalizzati all'obiettivo, ciò che conta di più per loro è portare a casa i risultati e vincere e, per questo hanno bisogno di essere al comando. Si muovono ad un ritmo veloce, agiscono rapidamente, con decisione e non tollerano l'inazione. Tendono a vedere i problemi in bianco e nero e a risolverli con l'aiuto della logica e dei dati.

I Piloti, inoltre, amano assumere il controllo dei gruppi, e con il loro stile competitivo e diretto, tendono a imporsi e ad esprimere il proprio punto di vista anziché sentire prima quello che hanno da dire gli altri. Tutto ciò li porta ad avere una tendenza ad impegnarsi in discussioni e conflitti, non tollerando quasi mai di dover ammettere di aver sbagliato. Possono anche risultare insensibili, duri, orgogliosi e sarcastici; spesso appaiono freddi, indipendenti e competitivi e vogliono essere riconosciuti per i risultati ottenuti. I Piloti hanno un approccio al lavoro che identifica subito le priorità e le criticità, permettendo di individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi, che solitamente vengono affrontati facendo affidamento alla logica sequenziale. Lo stile del Pilota può quindi essere definito: quantitativo, logico, focalizzato, competitivo, sperimentatore e curioso.

Partendo dalla motivazione che guida le azioni dei Piloti, è possibile affermare che questi sono stimolati e quindi motivati dalla soluzione di problemi, franchezza e successo. Sono inoltre caratterizzati da immaginazione, curiosità ed intuizione, dunque sono motivati dal nuovo e da realtà complesse, amano esplorare e desiderano vivere sempre nuove esperienze. Tendono ad essere avventurosi e creativi e sono caratterizzati da indipendenza di giudizio. Risultano anche essere persone audaci, infatti sono sempre pronti a mettersi alla prova e motivati ad affrontare nuove sfide. Dunque, i Piloti si dimostrano più aperti alle nuove esperienze, alla sperimentazione e alla diversificazione, guidando l'azienda verso frontiere innovative. Sono, invece, demotivati dall'indecisione, inefficienza e mancanza di focalizzazione.

Per quanto riguarda i tratti di personalità che più li caratterizzano secondo il modello teorico di riferimento dei *Big Five*, il profilo del Pilota si presenta nel modo seguente:

- energia (dominanza): i Piloti mostrano un buon grado di estroversione per ciò che concerne il bisogno continuo di riconoscere le proprie capacità, gioire delle situazioni e forza di espressione. Dimostrano inoltre dinamismo e attività, eccitazione, bisogno di essere stimolati, emozioni

positive. Grazie alla grande attrazione naturale che esercitano sugli altri, i Piloti con un buon livello di estroversione non hanno problemi ad imporre la loro autorità;

- amicalità: i Piloti mostrano un basso grado di amicalità intesa come vicinanza, attenzione, conforto, aiuto, altruismo, risposta a conflitti interpersonali e modestia. Tendono a risultare competitivi e spesso anche insensibili e freddi;
- coscienziosità: i Piloti quindi mostrano un buon grado di coscienziosità per quanto riguarda l'autodisciplina e la capacità di risolvere compiti, nonché l'orientamento a raggiungere e mantenere nel tempo i propri obiettivi; coscienziosità di tipo egocentrica, in quanto l'individuo pone l'attenzione su di sé. Dimostrano inoltre competenza, fiducia in sé stessi ed efficacia, ordine, organizzazione personale, dovere, impegno nell'adempiere ad obblighi e raggiungimento degli obiettivi;
- stabilità emotiva: i Piloti mostrano un alto grado di stabilità emotiva poiché hanno molta fiducia in sé stessi, dimostrando quindi dominanza e sicurezza, alta autostima e soddisfazione di sé;
- apertura all'esperienza: i Piloti mostrano un alto grado di apertura mentale intesa come apertura verso l'esperienza ed esplorazione verso l'ignoto, idee e curiosità intellettuale.

Dal punto di vista valoriale, prendendo come teoria di riferimento i valori individuati da Schwartz, i Piloti condividono i seguenti:

- potere: ai Piloti piace occupare posizioni direttive e dire agli altri cosa devono fare, risultando molto competitivi;
- successo: i Piloti vedono il successo come valore principale, sono ambiziosi e desiderano mostrare le loro abilità per ottenere l'ammirazione da parte degli altri. Spesso ricercano il successo personale e di predominio sui propri simili. La cosa che conta di più per loro è portare a casa dei risultati e vincere;
- stimolazione: ricercano continuamente nuove sfide da affrontare e vogliono una vita eccitante, sempre alla ricerca di nuove avventure.
- edonismo: è connesso al bisogno primario del piacere. A tal proposito i Piloti vogliono godersi la vita e colgono ogni occasione per divertirsi e godersi i piaceri dell'esistenza.
- auto-direzione: questo valore è pienamente condiviso dai Piloti che pensano all'importanza di fare scelte autonome e di pianificare in prima persona la propria vita. Risultano persone indipendenti e libere nel pensiero e nell'azione.

Le *skills* tipiche di un *leader* Pilota sono:

- *self-management e development*
- *visioning*
- *creativity*
- *execution*

Tab 2: The Pilot

THE PILOT

TRATTI DI PERSONALITA'*	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'	X		
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA ALL'ESPERIENZA			X
VALORI	Stimolazione, edonismo e auto-direzione		
MOTIVATO DA	Soluzione di problemi, franchezza e successo		
DEMOTIVATO DA	Indecisione, inefficienza e mancanza di focalizzazione		
MANAGEMENT SKILLS	Self-management e development, visioning, creativity, execution		
COMPORAMENTI	<p>Agiscono rapidamente, con decisione e non tollerano l'inazione. Amano assumere il controllo dei gruppi ed essendo altamente competitivi, tendono ad imporsi e ad esprimere il proprio punto di vista scavalcando quello degli altri. Amano discutere, hanno la tendenza ad impegnarsi in discussioni e conflitti e non tollerano dover ammettere di aver sbagliato</p>		

*Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Fonte: nostra elaborazione

1.5.3 The Shepherd

In linea generale, dal punto di vista comportamentale, i Pastori sono dei leader che apprezzano le relazioni e tengono assieme il *team*. Le relazioni e la responsabilità verso il gruppo, infatti, sono per loro fondamentali. Agiscono avendo la consapevolezza di aver bisogno di tutti per rendere operative le decisioni prese e quindi ricercano costantemente la piena collaborazione. Piuttosto che andare di fretta, sono individui che preferiscono la diplomazia, credono che tutto sia relativo e ricercano soluzioni che scontino il maggior livello possibile di consenso. In questo modo, il merito del processo decisionale sarà del *team* e questo modo di operare, nel corso del tempo, produce motivazione ed autonomia decisionale da parte delle persone che collaborano con il *leader*. Infatti, una leadership di questo tipo permette di utilizzare il processo decisionale per rinforzare e coinvolgere il suo *team*. Il ricorso all'autorità è limitato solo a casi estremi, nel momento in cui, per esempio, il gruppo di lavoro non riesca a procedere autonomamente. È in assoluto lo stile più incline alla costruzione di relazioni e

questa è una caratteristica positiva per un buon *leader*, ma dall'altra parte possono risultare anche collaboratori o dipendenti eccessivamente emarginati, che non dicono mai la propria opinione, che difficilmente si distaccano dal parere preponderante del gruppo di lavoro, arrivando purtroppo a sentirsi esclusi e sottovalutati.

Le motivazioni più profonde dei Pastori implicano il raggiungimento di un clima aziendale positivo e collaborativo, in cui il *team* non sia frammentato ma coeso, senza però tralasciare la motivazione di conseguire l'obiettivo e raggiungere il risultato sperato. Dunque, è un *leader* mosso dalla motivazione di non creare insoddisfazioni e malumori. Il Pastore, inoltre, è meticoloso e preciso. Di conseguenza, al contrario di un Pilota che punta tutto sulla forza e sulla velocità decisionale, il Pastore fa leva su un livello di concentrazione ed elaborazione delle informazioni in maniera completa, a prezzo di una maggiore lentezza e percezione di inefficienza da parte di alcuni. Di contro, dunque, i Pastori saranno demotivati dai conflitti e dalle opposizioni, da chi non opera con ordine, da chi parla spesso in codice o in maniera frammentaria, costringendo i colleghi a tradurre il loro pensiero. Non apprezzano chi non è attento al benessere del gruppo e alle relazioni, e sono particolarmente attenti alle discussioni costruttive, in quanto nella *leadership* integrativa un'obiezione o una modifica non viene vista come un segno di debolezza ma come un'opportunità per migliorare quanto è stato deciso in un primo momento.

Per quanto riguarda i tratti di personalità che più li caratterizzano secondo il modello teorico di riferimento dei *Big Five*, il profilo del Pastore si presenta nel modo seguente:

- energia (dominanza): i Pastori sono caratterizzati da emozionalità positiva e socialità, in quanto un *leader* Integratore sono rivolti positivamente alle emozioni e ai pensieri del proprio team di lavoro;
- amicalità: le caratteristiche positive di questo tratto sono rappresentate da cortesia, altruismo e cooperatività. Ritroviamo tutto ciò nei Pastori che, come precedentemente detto, sono sensibili, collaborativi e molto predisposti al lavoro in *team*, non risultano ostili o indifferenti;
- coscienziosità: i Pastori possiedono un alto livello di coscienziosità. Risultano scrupolosi, perseveranti, affidabili. Infatti, sono molto analitici e precisi, preferiscono lavorare con calma analizzando meticolosamente tutte le informazioni in maniera completa, anche se questo implica procedere in maniera più lenta. Non amano la velocità nel concludere un lavoro o prendere una decisione, agiscono in modo razionale e concentrato;
- stabilità emotiva: il lavoro del *leader* Pastore necessita di un clima positivo. Infatti, il suo operato è molto incentrato a creare un ambiente sereno, collaborativo e di consenso tra i membri del *team*. Inoltre, lo caratterizza molto anche il tratto della sicurezza. Egli ritiene, infatti, che i team che si sentono psicologicamente al sicuro lavorano decisamente meglio e che dalla sicurezza psicologica possono trarre beneficio sia i collaboratori sia lo stile di lavoro;

- apertura all'esperienza: il *leader* Pastore è estremamente aperto all'esperienza, lavora cercando sempre il consenso di tutti i membri del *team*, è ben predisposto e aperto ad accettare idee creative, confronti, proposte innovative. E' aperto anche a prendere in considerazione pareri contrari e a rivedere criticamente i propri errori.

Tab 3: The Shepherd

THE SHEPHERD

TRATTI DI PERSONALITA'*	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA ALL'ESPERIENZA		X	

VALORI	Benevolenza, universalismo e sicurezza.
MOTIVATO DA	Collaborazione, positività e precisione.
DEMOTIVATO DA	Conflitti, opposizioni e disordine
MANAGEMENT SKILLS	People & team management, emotional intelligence, self-management e development, negotiation
COMPORAMENTI	Aiuta e sostiene coloro che lo circondano, prendendo in esame i bisogni di ciascuno. Opera con diplomazia e cerca il consenso di tutti i suoi colleghi. Lavora creando relazioni sane e si preoccupa degli animi altrui, cercando di mantenere stabilità e ordine nelle proprie relazioni interpersonali in ambiente lavorativo. Si preoccupa che si sia difeso l'ordine sociale e relazionale.

*Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Fonte: nostra elaborazione

Dal punto di vista valoriale, prendendo come teoria di riferimento i valori individuati da Schwartz, i Pastori condividono i seguenti:

- benevolenza e universalismo: tali valori si traducono in comportamenti finalizzati allo scopo di impegnarsi a mantenere e accrescere il benessere delle persone con cui sono in contatto nel lavoro di tutti i giorni. I *leader* con questo valore sottolineano l'importanza di aiutare e sostenere coloro che gli stanno intorno, dando sostegno e prendendo in esame i bisogni di ciascuno. Proprio per tale motivo, un *leader* Pastore sarà infastidito da atteggiamenti negativi dei colleghi, come per esempio chi crea resistenza e lavora in maniera troppo incentrata sugli obiettivi da raggiungere e da portare a termine, oppure chi fornisce semplici *feedback* freddi e diretti senza preoccuparsi di creare un legame collaborativo e di empatia. Da qui si evince anche che il Pastore è un diplomatico e che cerca il consenso di tutti i suoi colleghi, in quanto crede molto nelle relazioni e nello spirito del *team working*. Lavorare creando relazioni sane e preoccupandosi degli animi altrui è sicuramente per lui un *plus*, che contribuisce a rendere migliore qualsiasi obiettivo ci si pone.
- sicurezza: le azioni dei Pastori hanno sempre lo scopo di mantenere stabilità e ordine nelle relazioni interpersonali soprattutto in ambiente lavorativo. La sicurezza, infatti, è un valore proprio di chi si preoccupa che sia difeso l'ordine sociale e relazionale.

Le *skills* tipiche di un leader Pastore sono:

- *people & team management*
- *emotional intelligence*
- *self-management e development*
- *negotiation*

1.5.4 The Chemist

In linea generale, dal punto di vista comportamentale, i Chimici apprezzano la stabilità e apportano ordine e rigore. Sono pragmatici ed esitano ad assumersi dei rischi. Dati e fatti sono imprescindibili per loro e i dettagli contano molto. Inoltre, pensano che abbia senso trarre ispirazione dal passato. È evidente quanto questo stile di *leadership* risulti orientato ai risultati e meno all'aspetto relazionale. Di conseguenza, il Chimico opera con ordine e precisione, è capace di esaminare un piano dettagliato riga per riga perché è proprio con meticolosità che egli agisce.

I Chimici, insieme ai Pastori, sono definiti come "*introversi-sensibili*" e da questi loro tratti della personalità ne consegue che, all'interno del proprio *team*, non fanno sentire quasi mai la propria voce se non sollecitati espressamente. Quindi, se per esempio, nel *team* esistono punti di vista differenti, i Chimici, a causa dei loro comportamenti volti alla riservatezza e alla sensibilità, faticeranno a esprimere il proprio dissenso rispetto a un'idea che raccoglie fin da subito un supporto visibile.

La capacità di organizzazione e pianificazione è propria del Chimico e infatti egli preferisce agire in

modo strutturato all'interno dell'organizzazione e si trova disorientato nel momento in cui il lavoro non è calendarizzato e schedato a dovere: il disordine è motivo di stress e confusione per uno stile di *leadership* come il suo. Ne consegue che la sua capacità di gestione del tempo è ottima: il Chimico odia gli sprechi di tempo ed essendo molto metodico e meticoloso, rispetta le scadenze con rigore. Questo denota anche un forte senso di responsabilità e di autonomia perché, appunto, egli preferisce lavorare in modo solitario e compiere i propri impieghi responsabilmente, ma in autonomia. Ciò non significa che non è attento alle esigenze altrui, anzi, essendo molto sensibile ed introverso, le sue capacità di ascolto verso il prossimo sono elevate: una comunicazione efficace, onesta e trasparente per il Chimico è fondamentale per non incorrere in incomprensioni e frustrazioni.

Partendo dalle motivazioni che animano i *leader* Chimici, solitamente questi sono stimolati dall'organizzazione, dalla prevedibilità e dalla coerenza ed inoltre da ambienti di lavoro silenziosi e riservati dove la possibilità di distrarsi è ridotta al minimo. Di contro, i Chimici sono demotivati da disordine, pressione temporale, ambiguità ed incertezza. Non prendono l'iniziativa, non competono e non parlano molto, ma tutto ciò non deve essere inteso come mancanza di interesse. Difatti, osservano molto, dedicando tempo ed energie a rivedere criticamente i propri errori. Sono demotivati a lavorare in ambienti frenetici, *open-space* e collaborativi, a causa dei loro comportamenti volti eccessivamente alla precisione, alla certezza, all'organizzazione.

Per quanto riguarda i tratti di personalità che più li caratterizzano secondo il modello teorico di riferimento dei *Big Five*, il profilo del Chimico si presenta nel modo seguente:

- energia (dominanza): i Chimici risultano essere estremamente introversi, generalmente più riservati dei Piloti ma entrambi altamente focalizzati. Riflettono approfonditamente ed evitano il confronto, esponendosi difficilmente per contestare la linea prevalente;
- amicalità: i Chimici risultano essere molto sensibili e leali, ma poco cooperativi. Preferiscono lavorare da soli piuttosto che in *teamwork*;
- coscienziosità: questo fattore contiene nel suo polo positivo i tratti che fanno riferimento alla scrupolosità, alla perseveranza, alla affidabilità ed alla autodisciplina. A tal proposito, i *leader* Chimici sono metodici e organizzati. Possono concentrarsi intensamente e a lungo, sono perseveranti e affidabili. Spesso si sobbarcano, con risultati eccellenti, il lavoro analitico che gli altri non possono o non vogliono fare;
- stabilità emotiva: I Chimici sono particolarmente insicuri e tesi soprattutto quando si tratta di parlare in pubblico o esporre le proprie idee. Non possiedono grande stabilità emotiva;
- apertura mentale: i Chimici si presentano come individui poco creativi nel generare idee innovative a supporto del *business*, come poco disponibili ad esprimere apertamente il proprio punto di vista e le proprie preoccupazioni.

Tab 4: The Chemist

THE CHEMISTS

TRATTI DI PERSONALITA'*	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)	X		
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA	X		
APERTURA ALL'ESPERIENZA	X		

VALORI	Tradizione, sicurezza e benevolenza
MOTIVATO DA	Organizzazione, prevedibilità e coerenza, un piano dettagliato
DEMOTIVATO DA	Disordine, pressione temporale, ambiguità e incertezza
MANAGEMENT SKILLS	Contextual awareness, service orientation, critical thinking execution
COMPORAMENTI	Operano con rigore e precisione e sono estremamente metodici, difficilmente espongono le proprie idee o contraddicono la linea principale ma preferiscono ascoltare gli altri. Tendono ad essere riservati e focalizzati, potendosi concentrare a lungo. Si sobbarcano il lavoro analitico che gli altri non vogliono fare e amano lavorare in autonomia

*Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Fonte: nostra elaborazione

Dal punto di vista valoriale, prendendo come teoria di riferimento i valori individuati da Schwartz, i Chimici condividono i seguenti:

- tradizione: il Chimico ha particolare rispetto e osservanza per tutto ciò che proviene dal passato. Dimostra quindi di possedere una grande sensibilità e attenzione per i valori storici e tradizionali dell'azienda di cui fa parte.
- sicurezza: il Chimico tiene all'incolumità e alla stabilità psicologica dei colleghi, della società e della propria persona, assicurando sempre l'equilibrio di cui lui stesso e gli altri hanno bisogno.

Per un *leader* Chimico è importante creare un ambiente “*psicologicamente al sicuro*” in cui gli sforzi effettuati in buona fede vengano celebrati anche se non producono risultati.

- *benevolenza*: si preoccupa di mantenere e ad accrescere il benessere delle persone con cui sta in contatto e di aiutare i propri colleghi, dando sostegno e prendendone in esame i bisogni.

Le *skills* tipiche di un *leader* Chimico sono:

- *contextual awareness*
- *service orientation*
- *critical thinking*
- *execution*

1.5.5 Stili a confronto

Tab 5: tabella comparativa

TABELLA COMPARATIVA

	Astronaut			Pilot			Shepherd			Chemist		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
TRATTI DI PERSONALITA'												
ENERGIA (DOMINANZA)			X			X		X		X		
AMICALITA'		X		X					X		X	
COSCIENZIOSITA'	X				X				X			X
STABILITA' EMOTIVA			X			X			X	X		
APERTURA ALL'ESPERIENZA			X			X		X		X		
VALORI	Autodirezione, stimolazione, successo			Stimolazione, edonismo e autodirezione			Benevolenza, universalismo e sicurezza			Tradizione, sicurezza, benevolenza		
MOTIVATO DA	Brainstorming, spontaneità, sperimentazione, entusiasmo			Soluzione di problemi, franchezza e successo			Collaborazione, positività e precisione			Organizzazione e pianificazione, prevedibilità, coerenza,		
DEMOTIVATO DA	Regole e strutture, parola "no", focalizzazione sul processo			Indecisione, inefficienza e mancanza di focalizzazione			Conflitti, opposizioni e disordine			Disordine, pressione temporale, ambiguità, incertezza		
MANAGEMENT SKILLS	Contextual awareness, creativity, self-management e development, complex problem solving			Self-management e development, visioning, creativity, execution			People & team management, emotional intelligence, self-management e development, negotiation			Contextual awareness, service orientation, critical thinking execution		
COMPORAMENTI	Infondono energia e positività al team. Si assumono dei rischi e credono che sia legittimo seguire l'istinto. Sono attratti da idee nuove e creative. Orientano la conversazione su un dibattito sano. Sono pratici, procedono in fretta nello svolgimento del lavoro.			Agiscono rapidamente, con decisione e non tollerano l'inazione. Amano assumere il controllo, sono altamente competitivi, tendono ad imporsi scavalcando gli altri. Amano discutere, si impegnano in conflitti e non tollerano dover ammettere di aver sbagliato.			Considera i bisogni del team. Operano con diplomazia e cercano il consenso di tutti i colleghi. Lavorano creando relazioni sane, mantenendo stabilità e si preoccupano che si sia difeso l'ordine sociale e relazionale.			Operano con rigore e precisione. Sono estremamente metodici, difficilmente cambiano la loro idea, ma sanno ascoltare gli altri. Sono riservati, focalizzati e molto concentrati sul task. Amano lavorare il autonomia, sobbarcandosi anche il lavoro altrui.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Fonte: nostra elaborazione

2. Leadership attuale: analisi dei best performer CEO

2.1 La metodologia

Nella prima parte di questo elaborato sono stati passati in rassegna i modelli teorici di maggior rilievo presenti in letteratura, per ciascuna delle dimensioni *personal* della *leadership* considerate (tratti di personalità, stili lavorativi, inclinazioni motivazionali, *soft skills*, valori), e sono stati integrati in un unico modello multidimensionale.

In questa seconda parte utilizzeremo il modello integrato per stilare i *profiles* dei top 20 CEO a livello globale, individuati dalla classifica “*Best CEO in the world for 2020*”. Questo permetterà di avere una panoramica generale sugli stili di *leadership* che, ad oggi, si rilevano con maggiore frequenza e di far emergere, a seconda dei contesti organizzativi presi in considerazione, quali sono gli elementi della *leadership* che risultano più efficaci.

Infine, in un’ottica predittiva, ci proponiamo di leggere i dati emersi dalle interviste ed utilizzarli in combinazione con l’analisi dei trend e delle generazioni future che faremo nella terza ed ultima parte dell’elaborato. Non sempre l’innovazione nasce all’interno dell’organizzazione, un buon *top manager* deve possedere una grande capacità di osservazione dell’esterno e delle possibili convergenze da adattare alla propria realtà. Per questo motivo, offriamo al lettore uno squarcio, una direzione verso cui guardare, per stare al passo con i cambiamenti futuri e anticipare le tendenze con le opportune strategie di azione.

Dunque, gli obiettivi di ricerca sono:

- delineare lo stile di *leadership* attuale sulla base dei *profiles* dei CEO considerati;
- valutare l’esistenza di una correlazione tra lo stile di *leadership* adottato dal CEO e le variabili organizzative “*mercato di riferimento*” e “*fase del ciclo di vita dell’azienda*”;
- rilevare quali sono le *soft skills*, tra quelle prese in considerazione per il nostro modello integrato (vedi paragrafo 1.3), che si presentano con maggiore frequenza nel campione.

2.1.1 Campione di riferimento

Al fine di avere una panoramica globale e attuale della *leadership*, abbiamo fatto riferimento a “*Best CEO in the world for 2020*” della rivista CEOWORLD, una classifica dei migliori amministratori delegati per il 2020. In questa *leaderboard* vengono presi in considerazione più di 1.200 CEO in 96 paesi. La graduatoria è stilata per il 60% tenendo conto dei rendimenti finanziari registrati durante l’arco dell’intero mandato del CEO (non basandosi sul valore delle azioni e dei numeri del trimestre in corso), mentre il restante 40% è stato calcolato a partire dal *track record* delle aziende considerate in materia

di ambiente, *governance* e questioni sociali, nonché quote di mercato, cambiamento della capitalizzazione di mercato e rilevanza e impatto del marchio.

Sono stati presi in considerazione i *leader* delle prime venti posizioni di questa classifica che, come vedremo, sono a capo di aziende diverse tra loro per mercato di riferimento, *governance*, modello organizzativo, fase del ciclo di vita aziendale, cultura organizzativa e grandezza (numero di dipendenti e fatturato). Passando in rassegna documenti e interviste su ciascuno di loro e applicando il nostro modello integrato della *leadership* sono stati stilati i rispettivi *profiles*.

La scelta di utilizzare come riferimento questa piuttosto che altre classifiche è dovuta proprio al sistema utilizzato per il *ranking*. Come abbiamo visto, infatti, la graduatoria viene stilata innanzitutto guardando alla performance aziendale a lungo termine. In secondo luogo essa tiene conto non solo dell'*output* della gestione finanziaria (rendimenti finanziari registrati durante il suo mandato), ma anche delle modalità di gestione a 360° dell'impresa (questioni sociali, ambiente, rilevanza e impatto del marchio, etc).

2.1.2 Metodo e Strumenti

Il metodo di ricerca utilizzato per questo elaborato è un'osservazione di tipo indiretto. Sono stati esaminati i comportamenti e le *practices* dei *manager* utilizzando prove indirette quali: documenti d'archivio, interviste, video-interviste, *public speeches*.

Per riportare le prove emerse da questi documenti di varia natura con una certa sistematicità, ci siamo avvalsi dell'uso di schede che abbiamo appositamente creato con lo scopo di categorizzare e codificare, attraverso determinati parametri, le informazioni ritenuti rilevanti e funzionali alla nostra ricerca (vedi paragrafo 2.2).

La scheda, compilata per ciascun CEO, si presenta complessivamente articolata in due sezioni e comprende:

- una tabella per la raccolta di informazioni sulla *company*: modello organizzativo, modello di *governance*, mercato di riferimento, fase del ciclo di vita dell'azienda, cultura organizzativa, numero dipendenti, fatturato;
- una tabella per la rilevazione delle informazioni sullo stile di *leadership* del CEO secondo il modello integrato.

Per completezza e integrazione dei dati, è stato poi scelto di accompagnare a ciascuna tabella un breve riassunto narrativo, al fine di non escludere informazioni ulteriori che sono emerse e che sono state ritenute utili.

2.2 CEOs' profiles

1 Jamie Dimon - JPMorgan Chase

JP Morgan Chase &Co. è una multinazionale americana di servizi finanziari con sede a New York. La società ha una ricca storia di oltre 200 anni e ad oggi è *leader nell'investment banking*, nei servizi finanziari per i consumatori e le piccole imprese, nel *commercial banking*, nell'elaborazione di transazioni finanziarie e nella gestione patrimoniale. Dal momento della sua fondazione, la società è stata guidata da una semplice *mission* che è stata bene articolata da J. Pierpont Morgan nel 1933 quando disse: "*Devo dire che l'idea di fare solo business di prima classe, in maniera eccellente, è sempre stata la nostra priorità*". Tutt'oggi la società cerca di adempiere a questa *mission* per il presente e per il futuro. In particolare, cerca di raggiungere questi obiettivi anche tramite il rafforzamento della propria cultura aziendale. Per la JP Morgan & Chase la cultura aziendale è l'intersezione dei propri *standard* e le azioni dei propri dipendenti e questa si basa sull'integrità, la trasparenza e la responsabilità. Di fatti, alcuni dei principi della società sono quelli di mantenere intatta la propria integrità, avere fermezza, promuovere un ambiente di rispetto, inclusività, umanità e umiltà e contribuire a rafforzare le comunità in cui operano. Grazie a questi principi e al proprio *modus operandi*, ad oggi la JP Morgan & Chase è una delle banche *Big Four* americane insieme a Bank of America, Citigroup e Wells Fargo ed è la più grande banca al mondo con un fatturato annuo di 109,030 miliardi di dollari.

Tab. 6: JPMorgan Chase

JPMORGAN CHASE

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale: Investment Bank, Asset Management, Private Banking, Private Wealth Management e Treasury & Securities Services
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il Consiglio di amministrazione è formato da 11 membri di cui 10 indipendenti. Il Consiglio, quindi, è altamente indipendente e ben attrezzato per svolgere le sue funzioni di organo di Governo per conto degli azionisti. Principi e Comitati permanenti costituiscono la sua struttura.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Finance
FASE DEL CICLO DI VITA	Maturità
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Ottimo servizio al cliente, eccellenza delle operazioni, integrità, trasparenza responsabilità
N.DIPENDENTI	256.100
FATTURATO 2019	109.030 miliardi di USD

Fonte: nostra elaborazione

James "Jamie" Dimon è un dirigente d'azienda statunitense, presidente e CEO di JPMorgan Chase, la più grande delle quattro maggiori banche americane. In precedenza è stato membro del consiglio d'amministrazione della Federal Reserve Bank di New York. Incluso negli elenchi dei migliori amministratori delegati di *Institutional Investor* è uno dei pochi amministratori della banca a diventare miliardario, grazie in parte a una partecipazione di 485 milioni di dollari in JPMorgan Chase. Da oltre 10 anni, la *performance* della JPMorgan è costantemente migliore di quella dei suoi competitori e molti credono che questo successo possa essere ricondotto al suo CEO. Dimon incarna molte delle caratteristiche di un *leader* trasformazionale e transazionale, a partire dal carisma. Di fatti egli è conosciuto per essere uno dei *leader* più carismatici di Wall Street e ciò l'ha aiutato a crearsi un seguito di clienti, dipendenti ed altri *leader* aziendali. Duff McDonald ha detto "*Dimon è emerso con un mix di tratti raramente visto – un maestro di dettagli e operazioni, ma anche un leader ispiratore e carismatico che suscita un livello di lealtà tra subordinati che non sono sicuro di aver mai visto prima.*" È anche la trasparenza di Dimon che fa aumentare il suo fascino carismatico e che molti dei suoi seguaci apprezzano. Questa trasparenza è evidente quando si tratta di argomenti di cui è fortemente convinto, tra cui la riforma delle politiche di immigrazione, dell'assistenza sanitaria oppure circa i prestiti agli studenti. La trasparenza di Dimon raccoglie fiducia, rispetto e consente ai clienti, dipendenti e altri imprenditori di connettersi veramente con lui. Egli è in grado quindi di ispirare coloro che lo circondano ad utilizzare il potere e il capitale delle loro aziende per avere un impatto sulla comunità. Dimon è noto anche per la sua attenzione ai dettagli e il suo *problem-solving*. Queste caratteristiche l'hanno accompagnato durante tutta la sua carriera professionale e questo ha permesso alla JP Morgan di avere successo e di continuare a crescere nonostante il clima come quello della crisi finanziaria del 2007. Molti dei colleghi di Dimon potrebbero attestare, inoltre, l'attenzione che Dimon presta per le persone. Weill, il suo mentore, ha parlato della forza di Dimon nel costruire relazioni e Todd Maclin, ex CEO della Banca Commerciale JPMorgan ha evidenziato il potere di Dimon di connettersi con le persone. Altra cosa che egli sottolinea è l'importanza dell'azione e di un buon processo decisionale che spesso può essere ostacolato dalle politiche d'ufficio. Dimon è noto per aver sempre ignorato e per essersi allontanato da queste politiche e poiché egli percepisce come quest'ultime possono ostacolare l'efficienza, ha sviluppato un approccio di "*leadership diverso, che si basa sulle sue capacità, sulla trasparenza e l'immediatezza*" (McDonald, p.132, 2010). Quindi, conosciuto come il Re di Wall Street, Dimon non è solo un maestro di operazione e di attenzione al dettaglio, ma è anche un *leader* carismatico e trasparente considerato come la principale *driving force* dietro il successo della JPMorgan Chase.

JAMIE DIMON

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Successo, stimolazione, auto-direzione
MOTIVATO DA	Managing risk, soluzione dei problemi e lealtà
DEMOTIVATO DA	Regole, rigide politiche aziendali e ambiguità
MANAGEMENT SKILLS	Complex problem solving, judgment e decision making, critical thinking, execution
COMPORAMENTI	Conosciuto per essere uno dei leader più carismatici di Wall Street, agisce con trasparenza e chiarezza raccogliendo fiducia e rispetto tra clienti, dipendenti e chiunque lo circonda. Mostra attenzione per le persone e ha l'innata capacità di connettersi con loro, aiutandole e facendo fare loro quello che vuole che facciano. Ignora e si allontana da politiche aziendali troppo rigide, preferendo il suo approccio che si basa unicamente sulle sue capacità, sulla trasparenza e sull'immediatezza.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante The Astronaut - profilo laterale The Pilot

Fonte: nostra elaborazione

2. Satya Nadella - Microsoft

La Microsoft Corporation, colosso dell'informatica con sede a Redmond nello Stato di Washington (USA), nasce nel 1975 ad Albuquerque, New Mexico per opera di due imprenditori visionari Bill Gates e Paul Allen. I due mettono a punto l'innovativo linguaggio di programmazione *Basic*, che estende a dismisura le funzionalità dei *computer* così come erano conosciute fino ad allora, garantendo la possibilità di rispondere a esigenze gestionali personalizzate. Nel 1983, Gates e Allen, creano il primo sistema operativo Microsoft Windows ed è subito rivoluzione: arriva ad essere utilizzato da 9 utenti su 10. Microsoft Corporation rappresenta oggi una delle più importanti aziende al mondo nel settore, nonché una delle più grandi produttrici di *software* per fatturato e per capitalizzazione azionaria. Attualmente sviluppa, produce, supporta, vende, o concede in licenza, *software*, elettronica di consumo, *personal computer* e servizi. I suoi prodotti *software* più noti sono la linea di sistemi operativi

Microsoft Windows, Skype, la *suite* di produttività personale Microsoft Office e i *browser Internet Explorer* e Edge; in ambito *hardware* invece i suoi prodotti più conosciuti sono la famiglia di console Xbox ed i prodotti Microsoft Surface con cuffie *smart*. Infine, degni di nota, sono gli investimenti in materia *automotive* e l'impegno nelle missioni umanitarie. “*Dare potere agli altri*”, la *mission* di Microsoft, si traduce nel consentire a ogni persona e ogni organizzazione del pianeta di ottenere di più. Una cultura organizzativa fondata su *empowerment*, innovazione, AI, diversità e inclusione, responsabilità sociale d'impresa e fiducia. Secondo Nadella, CEO di Microsoft: “*Solo quando vediamo che il surplus creato dalle nostre piattaforme è di enorme impatto sulla società, possiamo ritenere di aver lavorato bene*”.

Tab. 8: Microsoft Corporation

MICROSOFT CORPORATION

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale. Gruppi di ingegneria suddivisi in 4 divisioni: Cloud + AI Group, Experiences + Devices, Technology + Research, Core Services Engineering & Operations. Funzioni aziendali suddivise in 10 divisioni: Business Development Group, Corporate External and Legal Affairs, Corporate Strategy, Finance Group, Global Sales, Marketing and Operations, HR Group, LinkedIn, Marketing Group, Worldwide Commercial Business.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Processo decisionale guidato dal management e dagli interessi degli azionisti (principalmente istituzionali). Consiglio di amministrazione composto da 12 membri indipendenti, eccetto Nadella, CEO di Microsoft.
MERCATO DI RIFERIMENTO	IT Tech e Media
FASE DEL CICLO DI VITA	Ristrutturazione
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Fondata su empowerment, innovazione, AI, diversità ed inclusione, responsabilità sociale d'impresa e fiducia
N.DIPENDENTI	166.475
FATTURATO 2019	143 miliardi USD
Fonte: nostra elaborazione	

Satya Narayana Nadella, è un dirigente d'azienda indiano naturalizzato statunitense, dal 4 febbraio 2014 amministratore delegato (CEO) di Microsoft, dopo Steve Ballmer. Nadella ha lavorato per Sun Microsystems come membro dello *staff* tecnologico fino all'assunzione in Microsoft nel 1992. Per Microsoft ha operato come vicepresidente del settore R&D per la divisione Online Services e vicepresidente della sezione Microsoft Business; in seguito è diventato presidente della divisione Server e Tool di sviluppo in ambito *business*, dove si è dedicato tra le altre cose all'evoluzione tecnologica e commerciale con peculiare attenzione all'infrastruttura *cloud*; in particolare ha trasferito l'infrastruttura di basi di dati, *server* e *tool* di sviluppo sul sistema Azure. Ha inoltre fatto acquisizioni

strategiche come LinkedIn e Mojang. Nadella non è il classico antisociale appassionato solo di programmazione e numeri, e non è nemmeno il classico *leader* verticale e autoritario. Egli incarna uno stile di *leadership* empatico. Con il sorriso da ragazzo semplice e la forza di un genitore con un figlio disabile, ha triplicato la capitalizzazione di Microsoft, fondando tutto sulla sintonia con le persone, con i suoi collaboratori: “Senza empatia non si può tirare fuori il meglio dalla propria squadra, per questo, secondo me, è la chiave di tutto”, e con i clienti: “Il nostro core business è collegato ai bisogni dei clienti e non riusciremo a soddisfarli se non abbiamo un profondo senso dell’empatia” ed aggiunge “l’empatia è un muscolo, quindi bisogna allenarlo”. Al momento della sua nomina a CEO, il numero uno di Microsoft si è autodefinito con queste e semplici parole: famiglia, curiosità e fame di conoscenza. Altri *pillars* del suo stile di *leadership* sono l’*empowerment* individuale, la “mentalità di crescita”, la responsabilità, la positività, la sensibilità alla diversità e all’inclusione e l’ascolto attivo. Nei corridoi di Redmond hanno presto interiorizzato il suo mantra “listen more, talk less and be decisive when the time comes”.

Tab. 9: Satya Nadella

SATYA NADELLA

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Stimolazione, conformismo, benevolenza		
MOTIVATO DA	Innovazione, entusiasmo, sperimentazione, ambiente di lavoro collaborativo		
DEMOTIVATO DA	Mancanza di focalizzazione, pressione temporale, conflitto, inefficienza		
MANAGEMENT SKILLS	Emotional intelligence, complex problem solving, people & team management, self management & development, service orientation, creativity, visioning		
COMPORAMENTI	Agisce con chiarezza e determinazione: in tempi di crisi o di caos, le persone necessitano di chiarezza per affrontare situazioni complesse. Genera energia intorno a lui e tra i suoi seguaci, guida il suo team con successo in qualsiasi condizione, è aperto alle relazioni ed al confronto. Dedica molto tempo all'apprendimento continuo e dimostra un forte senso di responsabilità verso la società.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante The Shepherd - profilo laterale The Astronaut

Fonte: nostra elaborazione

L’azione in particolare, è sostenuta da Nadella a tutti i livelli. A suo avviso lamentarsi, soprattutto quando si è raggiunto un ruolo apicale, è inaccettabile: “*Leadership* non significa opporsi agli ostacoli,

ma superare gli ostacoli, guidando l'intera squadra". In conclusione è evidente come tale stile di *leadership* basato sull'empatia trova la sua massima efficacia in una cultura aziendale altrettanto attenta alla crescita dell'azienda e allo sviluppo delle sue persone.

3. Tim Cook - Apple

Fondata nel 1976 da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne, a Cupertino, nella Silicon Valley in California, Apple Inc. è un'azienda multinazionale statunitense che produce sistemi operativi, *computer* e dispositivi multimediali. È considerata una delle società tecnologiche Big Tech, insieme ad Amazon, Google, Microsoft e Facebook. I valori che danno direzione al suo business sono: Accessibilità, Ambiente, Educazione, Inclusione e *Diversity, Privacy*, Responsabilità dei fornitori, Sviluppo. In riferimento all'anno fiscale 2020 l'azienda ha annunciato un fatturato *record* per il trimestre di settembre pari a 64,7 miliardi di dollari. La *vision* e *mission* di Apple Inc. sono strettamente collegate in termini di crescita continua dell'azienda in un panorama altamente competitivo. La sua *vision* è: "*to make the best products on earth, and to leave the world better than we found it.*" La sua *mission*, invece, è "*to bring the best personal computing products and support to students, educators, designers, scientists, engineers, businesspersons and consumers in over 140 countries around the world.*"

Prima di essere nominato CEO nell'agosto 2011, Tim Cook era il COE di Apple, responsabile di tutte le vendite e operazioni mondiali. È stato anche a capo della divisione Macintosh di Apple e ha svolto un ruolo chiave nello sviluppo continuo delle relazioni strategiche con rivenditori e fornitori, garantendo flessibilità in risposta a un mercato sempre più esigente.

Prima di entrare in Apple, ha ricoperto i ruoli di vicepresidente dei materiali aziendali per Compaq e di direttore operativo della Divisione Reseller in Intelligent Electronics. Ha anche trascorso 12 anni con IBM dove ha guidato le funzioni di produzione e distribuzione per le aree Nord America e America Latina. A gennaio 2007, Steve Jobs ribattezzò la società Apple Inc., spostando la sua attenzione verso l'elettronica di consumo e lanciò l'iPhone riscontrando grande successo. Nell'agosto 2011, Jobs si dimise dalla carica di Amministratore Delegato a causa di complicazioni di salute e fu susseguito proprio da Tim Cook. Due mesi dopo, Jobs morì, segnando la fine di un'era per l'azienda. Un recente studio pubblicato dal magazine Business and Management Studies (2020) ha confrontato gli stili di *leadership* dei due CEO di Apple. All'attuale amministratore delegato della società americana viene riconosciuto uno stile di *leadership* trasformativa.

Tab. 10: Apple Inc

APPLE INC

PARAMETRI MODELLO ORGANIZZATIVO	Gerarchica, con caratteristiche divisionali notevoli e una matrice funzionale debole: Spoke-and-wheel hierarchy, Product-based divisions, Weak functional matrix. Alto grado di formalizzazione e specializzazione. I dirigenti Senior godono di un ampio span of control sulle loro divisioni di competenza
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il CDA (7 membri di cui 2 esterni) supervisiona quotidianamente il CEO e gli altri dirigenti Senior, ha potere esecutivo e di decision making oltre che di monitoraggio delle performance.
MERCATO DI RIFERIMENTO FASE DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA	IT Tech e Media Maturità
CULTURA ORGANIZZATIVA	Promozione dell'individualità e dell'eccellenza che attira in modo affidabile i lavoratori di talento. Forte focus sull'innovazione. Politica di retribuzione improntata sull'equity
N.DIPENDENTI FATTURATO 2019	123.000 260,174 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Tab. 11: Tim Cook

TIM COOK

TRATTI DI PERSONALITA' ENERGIA (DOMINANZA) AMICALITA' COSCIENZIOSITA' STABILITA' EMOTIVA APERTURA ALL'ESPERIENZA	1 X	2 X X	3 X X
VALORI MOTIVATO DA DEMOTIVATO DA MANAGEMENT SKILLS	Autodirezione, sicurezza Soluzione di problemi, franchezza e successo Indecisione, inefficienza e mancanza di focalizzazione Complex problem solving, judgment e decision making, people & team management		
COMPORTAMENTI	Sostiene e incoraggia individualmente i singoli membri del team, in quanto ciascuno reagisce a leve differenti. Comunica in maniera chiara e diretta con i dipendenti. Riconosce il merito di ciascun collaboratore.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante The Shepherd - profilo laterale The Pilot

Fonte: nostra elaborazione

4. Bob Chapek - Walt Disney Company

The Walt Disney Company, comunemente conosciuta come Disney, è una multinazionale statunitense con sede principale a Burbank in California, fondata nel 1923 da Walt Disney e suo fratello Roy con il nome di Disney Brothers Cartoon Studio, rinominata successivamente in The Walt Disney Studio, Walt Disney Productions e nel 1986 col nome odierno. Attualmente *leader* mondiale nell'intrattenimento e *media*, la multinazionale, è suddivisa in quattro segmenti: Studio Entertainment, che include sussidiarie cinematografiche, musicali e teatrali; Parks, Experiences and Consumer Products, che gestisce i parchi a tema Disney nel mondo, la compagnia di crociere Disney Cruise Line e tutti i prodotti derivati, come giocattoli e abbigliamento; Media Networks, che include le sussidiarie del settore televisivo; Direct-to-Consumer and International, che si occupa della promozione e distribuzione dei prodotti dell'azienda e gestisce anche i servizi on demand, tra cui Hulu ed ESPN+. Nel 2007, Disney ha deciso di riorganizzarsi attorno a tre marchi principali: ABC, Disney e ESPN. Il valore fondamentale della Disney è portare la felicità a tutti. La sua *mission* è intrattenere, informare e ispirare le persone in tutto il mondo attraverso il potere di una narrazione senza precedenti, che riflette i marchi iconici, le menti creative e le tecnologie innovative. Queste caratteristiche rendono la Walt Disney l'azienda di intrattenimento più importante al mondo.

Tab. 12: Walt Disney Company

WALT DISNEY COMPANY

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Multidivisionale cooperativa. Divisioni articolate in funzioni con una strutturazione interna di tipo polifunzionale. Segmenti o divisioni di tipo aziendale, Gruppi funzionali per la centralizzazione, Divisioni geografiche
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Processo decisionale centralizzato con un forte controllo manageriale. CDA composto da 10 componenti, inclusi quelli indipendenti.
MERCATO DI RIFERIMENTO	IT Tech e Media
FASE DEL CICLO DI VITA	Sviluppo
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Basata su ottimismo, dignità, innovazione, qualità, community e intrattenimento.
N.DIPENDENTI	195.000
FATTURATO 2019	69,57 miliardi USD
Fonte: nostra elaborazione	

Robert Chapek è un dirigente e uomo d'affari americano dei *media*, amministratore delegato (CEO) di The Walt Disney Company. Prima di diventare CEO il 25 febbraio 2020, ha avuto una lunga carriera di

26 anni con The Walt Disney Company, iniziando nella divisione Home Entertainment e diventando presidente di Disney Parks, Experiences and Products. Durante il suo mandato, Disney Parks ha visto la più grande espansione in sessant'anni di storia, inclusa l'apertura di Shanghai Disney Resort. Bob Chapek è un *leader* visionario, ha sostenuto l'utilizzo della creatività e della tecnologia all'avanguardia per guidare l'espansione e migliorare l'esperienza di ospiti e consumatori, ha sviluppato e implementato con successo modelli di *business* rivoluzionari e identificato nuovi flussi di reddito per raggiungere gli obiettivi di *business* e sostenere la crescita a lungo termine. L'approccio di Chapek incentrato sul cliente fa sì che ogni servizio erogato Disney superi di gran lunga le aspettative del cliente. In qualità di capo della Disney Consumer Products, ha guidato un periodo di trasformazione nel mondo del gioco, della narrazione e dell'apprendimento. Bob Chapek infine, afferma di condividere del suo predecessore Bob Iger, l'impegno per l'eccellenza creativa, l'innovazione tecnologica e l'espansione internazionale.

Tab. 13: Bob Chapek

BOB CHAPEK

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'	X		
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Autoaffermazione, apertura al cambiamento		
MOTIVATO DA	Innovazione e sperimentazione. Amore e passione per il suo lavoro e per la sua azienda.		
DEMOTIVATO DA	Regole e strutture		
MANAGEMENT SKILLS	Creativity, complex problem solving, visioning, organizational awareness		
COMPORAMENTI	Sostiene l'utilizzo della creatività e della tecnologia all'avanguardia per guidare l'espansione e migliorare l'esperienza di ospiti e consumatori; è industrioso e non ha paura di correre rischi che spingano l'organizzazione più vicino all'obiettivo generale. Orientato al consumatore.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di leadership ipotizzato: profilo dominante The Pilot - profilo laterale The Astronaut

Fonte: nostra elaborazione

5. Warren Buffet - Berkshire Hathaway

La Berkshire Hathaway è una *holding* statunitense, ed in assoluto una delle più grandi del mondo; il suo amministratore delegato nonché presidente è Warren Buffett. Nel 2018 è stata collocata al 3° posto della Fortune 500 (una lista annuale compilata e pubblicata dalla rivista Fortune che classifica le 500 maggiori imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato). L'organizzazione fu fondata da Horatio Hathaway nel 1888 con il nome di The Hathaway Manufacturing Company e si occupava della macinazione del cotone. Dopo la prima guerra mondiale, l'industria del cotone andò in crisi e all'inizio degli anni '50, Hathaway fu unita alla Berkshire Fine Spinning Associates Inc, una grande azienda molitoria. Tuttavia, entro la fine del decennio l'azienda ha dovuto affrontare un grave declino. Nel 1962, a un passo dal collasso, Warren Buffett iniziò ad acquisire le azioni della società. Essendo diventato il proprietario di una parte considerevole di queste, Buffett prese il controllo della società indirizzandone la gestione. Inizialmente mantenne il *core business* nel tessile, ma dal 1967 espanse l'attività nel settore assicurativo e in altri settori. Alla fine degli anni settanta, la Berkshire aveva acquisito una quota di partecipazione azionaria della Geico (Government Employees Insurance Company), che costituisce il nucleo centrale delle sue operazioni assicurative di oggi (ed è una delle principali fonti di capitale per altri investimenti). Nel 1985, l'ultima delle sedi tessili (il nucleo storico di attività) fu chiusa. Oggi la sua *mission* è *“Deliver the right parts exactly on time, exceed our internal and external customer requirements through continuous improvement, and provide a place for hard-working, dedicated, knowledgeable and ethical people who believe in the company”*.

Tab. 14: Berkshire Hathaway

BERKSHIRE HATHAWAY

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Matrice: dipartimenti funzionali e i gruppi di progetto
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. CDA composto da 14 membri di cui 8 amministratori indipendenti. Il Consiglio ha tre comitati: Revisione contabile; Governance, remunerazione e nomine; Esecutivo. Collaborazione interessi del management e degli azionisti.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Finance
FASE DEL CICLO DI VITA	Maturità
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Crescita, autenticità, empowerment, relazioni, credibilità e servizio
N.DIPENDENTI	89.300
FATTURATO 2019	247,5 miliardi USD
Fonte: nostra elaborazione	

Warren Edward Buffett, economista e filantropo statunitense, è il CEO e presidente della *holding* Berkshire Hathaway. È considerato uno degli investitori di maggior successo del nostro tempo e un abile imprenditore. Dopo aver trovato l'azienda in uno stato di declino, impegnata in un settore che

non era più redditizio, Buffett ha utilizzato la strategia del cambiamento graduale ma inevitabile e ha trasformato Berkshire Hathaway in una grande azienda globale impegnata in diversi settori industriali. Buffett può essere considerato un *leader* assertivo: mostra decisione, determinazione e risolutezza, comunica efficacemente e si fa valere ma sempre nel rispetto degli altri.

Tab. 15: Warren Buffett

WARREN BUFFETT

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Benevolenza, Sicurezza, Potere, Stimolazione		
MOTIVATO DA	Sfide, cambiamento, rapporti leali, visione ottimistica della natura umana, trasparenza, coesione del team		
DEMOTIVATO DA	Comportamenti non etici, pregiudizi		
MANAGEMENT SKILLS	Complex Problem Solving, creativity, people & team management, emotional intelligence, visioning		
COMPORAMENTI	Comunicazione e ascolto: ispira e motiva i suoi seguaci, mantenendo la loro energia ed entusiasmo ad alto livello. Lavora in stretta collaborazione con il suo team. Stimola impegno organizzativo e soddisfazione dei dipendenti, conferisce maggiore responsabilità e maggiore libertà nel processo decisionale ai membri del team. E' aperto e onesto con i subordinati, coraggioso da non fuggire dai conflitti e li risolve secondo le sue convinzioni etiche.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di leadership ipotizzato: profilo dominante The Astronaut - profilo laterale The Shepherd

Fonte: nostra elaborazione

Infatti, Buffett è considerato anche un *leader* etico, non giustifica un comportamento scorretto o un pregiudizio. Il rapporto amichevole, che Buffett mantiene con i suoi subordinati, così come il suo noto talento per la pianificazione aiutano anche a rafforzare l'efficacia della squadra, oltre a ridurre il livello di conflitto. È in grado di conquistare la fedeltà dei *follower*, costruire *team* forti, raggiungere obiettivi di *business* e adattarsi all'ambiente in evoluzione. Possiede alti livelli di intelligenza pratica e creativa, nonché intelligenza emotiva, che lo rendono un *leader* straordinario e un buon modello per i suoi seguaci. Il suo stile di *leadership* carismatico ha un effetto positivo sulla coesione del *team* e, quindi, sull'efficacia complessiva del lavoro.

6. Jeff Bezos - Amazon

Amazon Inc. è la più grande azienda di commercio elettronico al mondo, con sede a Seattle nello stato di Washington. Viene fondata nel 1994 da Jeff Bezos, al quale nel 1999 viene dedicata la copertina della rivista Time e riconosciuto il titolo di "Man of the year". In ogni ambito in cui opera, Amazon è un'azienda orientata all'innovazione continua e alla ricerca della perfezione del servizio e dell'esperienza offerta.

Tab. 16: Amazon

AMAZON

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Funzionale, gerarchica: un team di sette senior management riporta direttamente al CEO Jeff Bezos. Adotta la cosiddetta "regola delle due pizze", per la quale le riunioni vanno tenute in team dal numero contenuto, ciò contribuisce a renderla la più grande organizzazione agile del mondo, adattabile a qualsiasi adeguamento del mercato necessario.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Contingency management approach. CDA composto da 11 membri. Comitato di revisione, (Si apre in una nuova finestra) Comitato Nomine e Corporate Governance, (Si apre in una nuova finestra) Comitato per lo sviluppo della leadership e la remunerazione.
MERCATO DI RIFERIMENTO	IT Tech & Media
FASE DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA	Sviluppo
CULTURA ORGANIZZATIVA	Amazon ha una cultura organizzativa unica, solo i dipendenti che possono agire sotto un'enorme pressione e un ambiente frenetico possono sopravvivere in questa azienda. Costante reinvenzione e ottimizzazione, centralità del cliente, attenzione alla diversity, peculiarità: incoraggia i dipendenti a pensare fuori dagli schemi, audacia: i dipendenti sono incoraggiati ad assumersi dei rischi, prendendo in considerazione nuove idee
N.DIPENDENTI	1.000.000
FATTURATO 2019	280.5 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Di fatto, la sua *mission* è essere l'azienda più incentrata sul cliente della Terra. Amazon è guidata da quattro principi: ossessione per il cliente piuttosto che focalizzazione sulla concorrenza, passione per l'invenzione, impegno per l'eccellenza operativa e pensiero a lungo termine. Amazon.com Inc. afferma: "*Siamo un'azienda di pionieri. Il nostro lavoro è fare scommesse audaci e traiamo la nostra energia*

nell'inventare per conto dei clienti. Il successo viene misurato rispetto al possibile, non al probabile”.

Jeffrey Preston Bezos, è un imprenditore statunitense, pioniere nel settore dell'*e-commerce*, fondatore, presidente e amministratore delegato di Amazon. Inoltre è fondatore di Blue Origin, società di *start up* per voli spaziali, e proprietario del The Washington Post. Secondo Forbes, ad agosto 2020 è la persona più ricca del mondo con un patrimonio stimato di oltre 200 miliardi di dollari. Bezos sembra essere un *leader* appassionato, un innovatore carismatico, visionario e rivoluzionario (Rosenbaum, 2014). Tuttavia, non tutti i suoi riconoscimenti sono stati per prestazioni aziendali eccezionali. Al congresso mondiale ITUC 2014 a Berlino, è stato etichettato come “*peggior capo del mondo*” a causa della frustrazione dei suoi dipendenti per le difficili condizioni di lavoro: i ritmi sono estenuanti e non vi è remore alcuna nel chiedere di abbandonare un progetto per lavorare su uno nuovo (Stone, 2015).

Tab. 17: Jeff Bezos

JEFF BEZOS

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'	X		
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Stimolazione, Successo		
MOTIVATO DA	brainstorming meetings, Spontaneità e sperimentazione, Originalità e innovazione, eccellenza.		
DEMOTIVATO DA	la parola “no”, mediocrità.		
MANAGEMENT SKILLS	visioning, complex problem solving, service orientation, contextual awareness, execution		
COMPORAMENTI	Pone l'accento sul “passo dopo passo”, persegue pazientemente gli obiettivi a lungo termine; focus ossessivo sulle esigenze del cliente, lavora a ritroso per capire come innovare per soddisfare al meglio tali esigenze; forte propensione al rischio: anche le idee più impossibili e immaginabili vanno brevettate; è l'ultimo a parlare alle riunioni, preferisce ascoltare ciò che gli altri hanno da dire senza influenzarli con la sua opinione; delega e autorizza i dipendenti a sperimentare e correre rischi.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di leadership ipotizzato: profilo dominante *The Pilot* - profilo laterale *The Astronaut*.

Fonte: nostra elaborazione

Bezos sembra non preoccuparsi del benessere dei dipendenti, dando più importanza al raggiungimento degli obiettivi a breve termine per eliminare la mediocrità che teme. Attribuisce priorità ai clienti e si aspetta che i dipendenti eseguano tutto quanto è in loro potere per soddisfare i rigidi *standard* che fissa per l'azienda. L'esemplificazione di questa concezione ci viene data da una pratica organizzativa che attua durante le riunioni: intimidisce i suoi dipendenti con la sedia vuota che

rappresenta il cliente, l'individuo più importante nelle riunioni aziendali. Una delle convinzioni del *management* di Bezos è che l'armonia sul posto di lavoro sia sopravvalutata in quanto può limitare le critiche oneste e supportare la nozione di accordo reciproco a scapito della creatività. Piuttosto, egli enfatizza il "*disaccordo e impegno*" i dipendenti sono incoraggiati a essere diretti e schietti con i colleghi se non sono d'accordo con le loro idee (Kantor e Streitfeld, 2015).

7. Larry J. Merlo - CVS Health

CVS Health è la seconda azienda farmaceutica più grande degli Stati Uniti, dopo Walgreens Boots Alliance, la sua divisione Retail (CVS Pharmacy) offre più di 9.600 negozi dislocati in 49 Stati, inclusi Puerto Rico e il Brasile. Conosciuta originariamente come Consumer Value Store, CVS vende farmaci da prescrizione e un vasto assortimento di prodotti generici, inclusi farmaci da banco, prodotti di bellezza e cosmetici. Fornisce inoltre servizi di assistenza sanitaria attraverso le oltre 1.100 cliniche mediche. La sua sede principale è a Woonsocket, Rhode Island. CVS Health, come si legge sul sito ufficiale, si definisce "*un'azienda di innovazione farmaceutica*", la cui strategia è "*reinventare la farmacia*", con l'obiettivo di "*aiutare le persone nel loro cammino per una salute migliore*" e persegue quest'obiettivo aderendo a valori come l'innovazione, la collaborazione, l'attenzione per il prossimo, l'integrità e la responsabilità.

In tal senso, l'azienda mette in atto diverse operazioni e strategie volte a mantenere la propria *mission* con coerenza e fedeltà. Il risultato è quello di gestire più di 2 miliardi di dollari in prescrizioni mediche all'anno e di avere un fatturato di 256.776 miliardi di dollari nel 2019, numeri sempre in crescita rispetto agli anni precedenti.

Larry J. Merlo, nato nel 1956 a Charleroi, Pennsylvania, farmacista per istruzione, è entrato in CVS Pharmacy nel 1990 attraverso l'acquisizione della società di Peoples Drug. Prima di assumere il ruolo di CEO nel 2011, Merlo ha ricoperto posizioni di crescente responsabilità e sotto la sua guida l'azienda ha completato alcune delle acquisizioni di maggiore successo nella storia della farmacia al dettaglio e ha reso l'azienda il colosso che è oggi. "*La sorpresa con Larry è che nessuno pensava a lui come un ragazzo strategico, ma ha chiaramente preso l'azienda e l'ha resa ancora più unica attraverso acquisizioni e la costruzione di un modello verticale*", così ha detto Scott Mushkin, senior *retail e consumer staples analyst* presso la Wolfe Research di New York. Nella stessa intervista, Merlo dichiara che la CVS Health è stata la prima azienda sanitaria a porre fine alla vendita di tabacco e questa decisione, nonostante non sia stata presa a cuor leggero poiché poteva ad intaccare negativamente le entrate finanziarie dell'azienda, è stata presa mettendo al primo posto la salute del consumatore e l'integrità dell'azienda.

Questo denota che Merlo appare come un soggetto che ha uno stile di *leadership* improntato sul *decision making* e questo stile di *leadership* si allinea con quelle che sono le sue convinzioni etiche, le quali guidano fortemente le sue azioni. Merlo, di fatti, incoraggia l'integrità e fa in modo che questa sia rispettata all'interno della propria azienda: *"Mentre guardiamo al futuro, restiamo saldi nel nostro impegno a fare le cose giuste nel modo giusto, rispettando leggi e regolamenti e non compromettendo mai i nostri standard...incoraggiamo i nostri dipendenti ad agire con integrità nel rispetto delle nostre responsabilità"*. Merlo appare come una persona instancabile, orientato al risultato e con molta cura per il dettaglio. È, inoltre, noto per le grandi aspettative che ripone nei suoi dipendenti e per la costruzione di team collaborativi con cui comunica in maniera eccellente.

Tab. 18: CVS Health

CVS HEALTH

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale cooperativa basata su prodotto. CVS Caremark, CVS Pharmacy, MinuteClinic e la controllata Drogaria Onofre.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il Consiglio di amministrazione è composto da 13 membri di cui la maggioranza sostanziale è indipendente. Il processo decisionale è collaborativo tra management ed azionisti.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Life science
FASE DEL CICLO DI VITA	Sviluppo
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Innovazione, collaborazione, attenzione al cliente, integrità e responsabilità
N.DIPENDENTI	290.000
FATTURATO 2019	256.776 miliardi di USD
Fonte: nostra elaborazione	

Tab. 19: Larry J. Merlo

LARRY J. MERLO

	1	2	3
TRATTI DI PERSONALITA'			
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Benevolenza, sicurezza, auto-direzione		
MOTIVATO DA	Managing risk, rispetto degli standard aziendali, ottima comunicazione		
DEMOTIVATO DA	Inefficienza, conflitti e irresponsabilità		
MANAGEMENT SKILLS	Service orientation, visioning, people & team management, judgment e decision making		
COMPORAMENTI	Considerato come uno degli CEO migliori al mondo, Merlo appare come un uomo che si comporta e decide, quindi, con grande responsabilità e integrità, soprattutto per il settore in cui opera: il settore sanitario. Agisce per raggiungere risultati che siano ottimi sia per l'azienda che per il cliente e pone grandi aspettative nei suoi dipendenti, i quali vengono incoraggiati ad agire con integrità e in maniera collaborativa.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Pilot* - profilo laterale *The Shepherd*

Fonte: nostra elaborazione

8. David M. Solomon - Goldman Sachs

Goldman Sachs Group Inc. è una società *leader* che opera a livello mondiale nell'*investment banking*, nel *trading* di titoli e nella gestione di investimenti, essa offre un'ampia gamma di servizi finanziari ad una clientela diversificata, che comprende società, istituzioni finanziarie e *governative* e *high-net-worth individuals*. Fondata nel 1869, l'azienda ha sede a New York, ma attraverso il suo *network* globale offre consulenza e competenze che si estendono ai mercati finanziari in tutto il mondo (anche in Italia). La sua cultura organizzativa è basata sull'eccellenza, la soddisfazione dei suoi *shareholders* e clienti, la diversità, l'inclusione, il lavoro di squadra e la *corporate citizenship*. Questi pillars rispecchiano pienamente la sua mission: "*We commit people, capital and ideas to help our clients, shareholders and the communities we serve to grow*". Alla Goldman Sachs Group le persone sono il principale *asset* intangibile per generare valore a lungo termine, in grado di sostenere la crescita dei clienti, delle comunità nelle quali opera e degli azionisti. Per queste ragioni l'azienda è impegnata

costantemente nella ricerca di nuovi talenti da ingaggiare, coltivare e premiare, al di là di ogni differenza di genere, colore, religione, sesso, età, origine, disabilità, stato civile, orientamento sessuale. Il *team working* è alla base della sua cultura: per accogliere e sostenere le differenze è necessario creare *team* inclusivi dove il lavoro di squadra incoraggia e valorizza il contributo da diverse prospettive. Solo attraverso lo sviluppo di una forza lavoro diversificata è possibile soddisfare le esigenze di un bacino di clienti altrettanto diversificato: *“Experience has shown us that we can best serve our clients’ interests by tapping the insights, talents and judgments of a diverse workforce”*. Infine, dal 2018, l’azienda è diventata firmataria della UK Women in Finance Charter, impegnandosi nel progresso delle donne e garantendo, entro il 2023, che almeno il 30% del suo talento *senior* sia rappresentato dalle stesse: *“Goldman Sachs believes when women lead, everything changes. In today’s world, gender equality is an economic imperative and supporting women’s economic empowerment and leadership opportunities will drive growth”*.

Tab. 20: Goldman Sachs Group

GOLDMAN SACHS GROUP

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale - Core Operation: Investing and Lending Operations, Operations Management and Digital Transformation, Operations Risk Management, Regulatory and Control Operations, Treasury Services. Embedded Operations: Consumer & Investment Management Division Operations, Investment Banking Division Operations, Securities Division Operations
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata in borsa. Processo decisionale guidato dal Governance Committee e volto a promuovere gli interessi degli azionisti. CDA composto da 12 membri per la stragrande maggioranza direttori indipendenti
MERCATO DI RIFERIMENTO	Finance
FASE DEL CICLO DI VITA	Maturità
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Eccellenza, soddisfazione dei clienti serviti e degli shareholders, diversità e inclusione, lavoro di squadra, corporate citizenship
N.DIPENDENTI	38.300
FATTURATO 2019	36,55 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

David Michael Solomon, banchiere americano, produttore discografico e DJ, è il CEO di Goldman Sachs Group Inc. da ottobre 2018, succedendo a Lloyd Blankfein, e presidente da gennaio 2019 dopo il pensionamento di Blankfein. In precedenza, è stato presidente e *Chief Operating Officer* (da gennaio 2017 a settembre 2018) e Co-Head della divisione *investment banking* (da luglio 2006 a dicembre

2016). Ancor prima era *Global Head del Financing Group*. Solomon, dunque, vanta una pluriennale esperienza all'interno dell'azienda a partire dal lontano 1999, tanto da essere definito oggi come: *leader* impegnato, motivante e grande pensatore strategico che incarna perfettamente la cultura aziendale. Con oltre 20 anni di esperienza, infatti, Solomon vanta di una conoscenza approfondita del *business* e dell'azienda nel suo complesso, elementi che gli permettono di godere di una visione strategica della stessa, di guidare l'azienda e le sue persone, di valutare con una certa consapevolezza eventuali rischi e opportunità. Il suo impegno abbraccia, inoltre, lo sviluppo dei talenti e la diversità della forza lavoro.

Tab. 21: David M. Solomon

DAVID M. SOLOMON

TRATTI DI PERSONALITA' ENERGIA (DOMINANZA)	1	2	3 X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'	X		
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA ALL'ESPERIENZA			X

VALORI
MOTIVATO DA Auto direzione, stimolazione, edonismo
Ambienti di lavoro stimolanti e collaborativi, cambiamenti improvvisi, punti di vista diversi, relazioni e confronto, rischio

DEMOTIVATO DA La parola "no", conflitto e pianificazione ossessiva

MANAGEMENT SKILLS Self- management e development, complex problem solving, contextual awareness, negotiation, people & team management.

COMPORAMENTI Ceo, banchiere e DJ. Abile navigatore che si adatta rapidamente ai cambiamenti, pragmatico e intuitivo, aperto alle relazioni ed al confronto. Si dedica con passione ed entusiasmo al suo lavoro e alle sue persone, ma contemporaneamente coltiva il suo hobby per la musica. Possiede una conoscenza approfondita dell'azienda ed una visione strategica che gli permette di guidarla nella sua crescita.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Shepherd*, profilo laterale *The Astronaut*.

Fonte: nostra elaborazione

Solomon incarna uno stile di *leadership* flessibile, innovativo ed aperto ai cambiamenti. Quest'ultimo aspetto è stato ampiamente confermato durante la pandemia da Covid-19, che grazie a scelte strategiche e lungimiranti ha raggiunto ottimi risultati rispetto ai *competitors*, nonostante il periodo

particolarmente difficile, come riportato sul NYTimes¹. Durante il *lockdown*, Solomon, ha deciso di recarsi tutti i giorni in ufficio per guidare fisicamente l'azienda lasciando al sicuro, nelle proprie case, la maggior parte dei dipendenti. Oltre ai risultati, dunque, non ha mai perso l'attenzione verso i suoi collaboratori. Dalla sua entrata in carica Solomon ha creato un'atmosfera diversa: per prima cosa ha eliminato il *dress code* aziendale, sostenendo che ciò che conta è *"portare sé stessi al lavoro"*, ha posto al centro del suo operato le persone nella loro integrità e diversità sostenendo che il benessere professionale può avere la precedenza sui profitti, ha riconosciuto, inoltre, l'importanza del *feedback* e delle relazioni, momento di crescita e di arricchimento reciproco. In un'intervista racconta che all'inizio quando incontrava i dipendenti nei corridoi e chiedeva loro come stessero la conversazione si concludeva con un semplice *"fine, thanks"* oggi invece si parla molto di più e non solo di lavoro, si condividono *hobbies* e interessi. La sua positività, la sua apertura mentale e la sua autenticità, il *"portare tutto sé stesso al lavoro"* appunto, sono quei valori che l'aiutano a guidare oggi l'organizzazione verso una nuova direzione. Infine la sua passione per la musica rappresenta sicuramente un terreno comune per una popolazione aziendale molto giovane.

9. Sundar Pichai - Alphabet

Alphabet Inc. nasce nel 2015 con la volontà di rendere Google Inc. una società più snella ed efficiente. Parliamo di una *holding* a cui fanno capo Google LLC e altre società controllate che operano in diversi settori: tecnologia, biotecnologie (Calico), investimenti finanziari (Google Ventures, Google Capital) e ricerca (Google X Lab e Nest Labs).

Alphabet Inc. ha sede in California e, da dicembre 2019, è guidata da Sundar Pichai, subentrato al posto di Larry Page e Sergey Brin, i due fondatori del motore di ricerca Google.

Larry Page spiega così il nome dell'azienda: *"Ci è piaciuto il nome Alphabet perché significa una raccolta di lettere che rappresentano la lingua, una delle innovazioni più importanti dell'umanità, ed è il fulcro del modo in cui indicizziamo con la ricerca su Google! Ci piace anche che significhi alpha-bet (Alpha è il ritorno sull'investimento al di sopra del benchmark), per il quale ci battiamo!"*.

Nato a Madurai, in India, ha iniziato la sua carriera negli Stati Uniti dove è stato responsabile dei prodotti presso Applied Materials e poi consulente di gestione presso McKinsey & Co. Entra in Google nel 2004. È l'ideatore di Google Toolbar, la barra che consente di fare ricerche direttamente dal *browser*, senza aprire la pagina principale di Google e di Google Chrome, il *browser* più usato al mondo dal 2012. Nel 2013, viene messo a capo della divisione Android. Poi capo della divisione prodotti, dove

¹ <https://www.nytimes.com/2020/08/11/business/goldman-sachs-david-solomon-coronavirus.html>

coordina i *team* che lavorano ai *software* “storici” dell’azienda, ma affronta anche nuove sfide come Google Photos e Google Now, l’assistente virtuale dell’azienda. Nell’ottobre 2015 Pichai è nominato CEO di Google e a partire da dicembre 2019 guida la holding Alphabet Inc.

Tab. 22: Alphabet Inc.

ALPHABET INC.

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale per servizi. Ogni società è controllata da un CEO scelto dal Bord della holding. Finanziariamente è organizzata come conglomerato, ovvero è divisa in settori che si occupano di affari diversi: tecnologia, biotecnologie (Calico), investimenti finanziari (Google Ventures, Google Capital) e ricerca (Google X Lab e Nest Labs)
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il CDA (11 membri) svolge le sue funzioni con l'ausilio di Board Committees. Il Consiglio attualmente è diviso nei seguenti comitati: Audit and Compliance Committee, Leadership Development and Compensation Committee, Nominating and Corporate Governance Committee and Executive Committee
MERCATO DI RIFERIMENTO	IT Tech e Media
FASE DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA	Maturità
CULTURA ORGANIZZATIVA	Promuove la singola iniziativa, la sperimentazione, il rischio e l'imprenditorialità. Le persone prosperano in base alla qualità delle proprie idee e al loro acume tecnologico. Grande spirito di collaborazione esistente tra i dipendenti. Si favorisce la socializzazione, l'espressione di libere opinioni e lo scambio di idee. Ogni dipendente offre un contributo pratico e ognuno riveste svariati ruoli. La politica di assunzione è contraria a qualsiasi forma di discriminazione e favorisce la competenza rispetto all'esperienza
N.DIPENDENTI	127.498
FATTURATO 2019	161,857 miliardi di USD

Fonte: nostra elaborazione

Larry Page dice di lui: *“A key part of this is Sundar Pichai. Sundar has been saying the things I would have said (and sometimes better!) for quite some time now, and I’ve been tremendously enjoying our work together. [...] Sergey and I have been super excited about his progress and dedication to the company. And it is clear to us and our board that it is time for Sundar to be CEO of Google. I feel very fortunate to have someone as talented as he is to run the slightly slimmed down Google [...]. I have been spending quite a bit of time with Sundar, helping him and the company in any way I can, and I will of course continue to do that. Google itself is also making all sorts of new products, and I know Sundar will always be focused on innovation—continuing to stretch boundaries. I know he deeply cares that we can continue to make big strides on our core mission to organize the world’s information. [...] Susan is doing a great job as CEO, running a strong brand and driving incredible growth.”*

Tab. 23: Sundar Pichai

SUNDAR PICHAI

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Benevolenza, auto-direzione, umiltà		
MOTIVATO DA	Brainstorming, spontaneità, entusiasmo, collaborazione		
DEMOTIVATO DA	Eccessive regole e lavoro strutturato, da chi ha un atteggiamento difensivo e restio al cambiamento e al mettersi in gioco		
MANAGEMENT SKILLS	creativity, people & team management, emotional intelligence		
COMPORAMENTI	Si assume dei rischi e segue l'istinto. Si concentra sul quadro complessivo. Agisce avendo la consapevolezza di aver bisogno di tutti per rendere operative le decisioni prese e quindi ricerca la piena collaborazione.		
	Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.		

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Astronaut*, profilo laterale *The Shepherd*.

Fonte: nostra elaborazione

10. Phebe Novakovic - General Dynamics

La General Dynamics è una società conglomerata statunitense specializzata in forniture militari, nata in seguito a diverse fusioni e dismissioni, rappresenta dal 2008 il quinto più grande *defense contractor* del mondo. L'azienda è strutturata su quattro divisioni principali: *Aerospace*(aerospazio), *Combat Systems*(sistemi di combattimento), *Marine Systems*(sistemi navali), *Information Systems and Technology*(informatica e tecnologia). Prevede un modello di *business* equilibrato che offre a ciascuna unità aziendale la flessibilità per rimanere agile e mantenere una profonda comprensione delle esigenze dei clienti. Ogni unità aziendale è responsabile dell'esecuzione della propria strategia e delle prestazioni operative. Questo modello permette di mantenere le promesse ai clienti attraverso un miglioramento incessante, una crescita continua e un aumento del ritorno sul capitale investito. La General Dynamics affonda le sue radici nella Holland Torpedo Boat Company di John Philip Holland, nota per lo sviluppo dei primi sottomarini moderni acquistati dalla Marina degli Stati Uniti nel 1900.

Inizialmente la società aveva il nome di Electric Boat, successivamente nel 1952, in seguito alla costruzione di aeromobili, fu ribattezzata General Dynamics. L'etica è alla base della sua cultura, del suo modello di *business* e delle sue interazioni quotidiane. La società persegue costantemente l'eccellenza operativa innovando, migliorando i processi e riducendo gli sprechi. I suoi valori distintivi sono: onestà, fiducia, umanità, allineamento e trasparenza. General Dynamics tratta tutti i dipendenti con dignità e rispetto e fornisce loro un equo compenso e pari opportunità di lavoro, sostiene i diritti umani universali fondamentali, soprattutto l'occupazione che deve essere volontaria.

Tab. 24: General Dynamics

GENERAL DYNAMICS

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Struttura multidivisionale. General Dynamics è organizzata in cinque gruppi di business: Aerospace, Combat Systems, Information Technology, Mission Systems e Marine Systems.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il processo decisionale è guidato dal suo CDA, composto da 12 membri, eletto dagli azionisti. Le attività e gli affari quotidiani della Società sono condotti dai suoi dipendenti e funzionari, sotto la direzione dell'amministratore delegato (CEO) e la supervisione del Consiglio.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Manufacturing
FASE DEL CICLO DI VITA	Sviluppo
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Basata su allineamento, trasparenza, onestà e fiducia.
N.DIPENDENTI	107.000
FATTURATO 2019	36,19 miliardi USD
Fonte: nostra elaborazione	

Phebe Novakovic è uno dei *leader* più influenti ma meno visibili del complesso militare-industriale americano. Phebe N. Novakovic è diventata presidente e amministratore delegato di General Dynamics il 1° gennaio 2013. In precedenza, nel maggio 2012, è stata nominata presidente e direttore operativo della società nonché membro del consiglio di amministrazione. Prima della sua nomina ha ricoperto il ruolo di vicepresidente esecutivo del gruppo Marine Systems, responsabile delle prestazioni di tre società General Dynamics: Bath Iron Works, Electric Boat e NASSCO. Ancor prima Novakovic è stata vicepresidente *senior* pianificazione e sviluppo dal luglio 2005, dove era responsabile per le relazioni con il governo, le comunicazioni, le relazioni internazionali, le relazioni con gli investitori e la pianificazione strategica. L'amministratore delegato della General Dynamics ha iniziato la sua carriera nella sicurezza nazionale presso la CIA e sembra aver ereditato l'ossessione dell'agenzia per la segretezza delle informazioni, infatti raramente interagisce con i media. Anche quando cinque anni fa è stata nominata nell'elenco delle "*donne più potenti del mondo*" da Fortune Magazine 2015, la sua

azienda ha rifiutato le richieste di interviste. Rispecchia uno stile di *leadership* modellato attorno a un *leader* servitore. Risulta essere molto motivata e stimolata dai cambiamenti, collaborativa e predisposta al lavoro in *team*, mai ostile e non avvezza a nessun tipo di conflitto o opposizione.

Tab. 25: Phebe Novakovic

PHEBE NOVAKOVIC

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Universalismo, benevolenza, sicurezza, stimolazione.		
MOTIVATO DA	Tecnologie future e qualsiasi altra cosa che potrebbe cambiare il mondo.		
DEMOTIVATO DA	Conflitti e opposizioni, disgregazione della nazione vista come una minaccia per la sicurezza nazionale.		
MANAGEMENT SKILLS	People & team management, negotiation, interpersonal effectiveness, creativity.		
COMPORAMENTI	Rispecchia uno stile di leadership modellato attorno a un leader servitore. Risulta essere molto motivata e stimolata dai cambiamenti, collaborativa e predisposta al lavoro in team. Raramente interagisce con i media, preferisce volare sotto il radar dello schermo. Grande patriota.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Shepherd*. profilo laterale *The Astronaut*.

Fonte: nostra elaborazione

11. Michael Corbat – Citigroup

Citigroup Inc. o Citi è una banca di investimento multinazionale americana e una società di servizi finanziari. È stata fondata nel 1812 e ha sede a New York City. La società è stata costituita dalla fusione del gigante bancario Citicorp e del conglomerato finanziario Travelers Group nel 1998; che sono stati successivamente scorporati dalla società nel 2002. Oggi Citigroup Ins. è il terzo istituto bancario più grande degli Stati Uniti insieme a JPMorgan Chase, Bank of America e Wells Fargo. A settembre 2020 ha anche annunciato che il CEO Michael Corbat andrà in pensione nel febbraio 2021 e Jane Fraser diventerà la prima donna CEO di una delle principali banche di Wall Street. La mission di Citigroup Inc.

è quella di fornire in modo responsabile, come partner di fiducia per i clienti, servizi finanziari che consentono la crescita e il progresso economico. Le attività principali sono la salvaguardia delle risorse, il prestito di denaro, l'esecuzione di pagamenti e l'accesso ai mercati dei capitali per conto dei clienti. Proteggono i risparmi delle persone e le aiutano a fare gli acquisti che migliorano la qualità della loro vita. Aiutano aziende grandi e piccole a crescere, creando posti di lavoro e valore economico. Forniscono finanziamenti e supporto ai governi a tutti i livelli, in modo che possano costruire infrastrutture sostenibili, come alloggi, trasporti, scuole e altre opere pubbliche vitali. Queste capacità creano l'obbligo di agire in modo responsabile, fare tutto il possibile per ottenere i migliori risultati e gestire con prudenza il rischio. Dunque, per tale motivo, si sforzano di guadagnare e mantenere la fiducia del pubblico aderendo costantemente ai più elevati standard etici. Infatti, sono attenti a garantire che le loro decisioni superino tre *test*: ovvero che siano decisioni nell'interesse dei clienti, che creino valore economico e che siano sempre sistemicamente responsabili. Portando avanti tali valori, producono un impatto finanziario e sociale positivo nelle comunità, mostrando così cosa può fare una banca globale.

Tab. 26: Citigroup

CITIGROUP

<p>PARAMETRI MODELLO ORGANIZZATIVO MODELLO DI GOVERNANCE</p>	<p>Funzionale: Finance, Operations, Investments, Legal. Quotata. CDA composto da 17 membri. La responsabilità primaria del CDA è quella di fornire una governance efficace sugli affari di Citi a beneficio dei suoi stockholders. Il Consiglio ha la facoltà statutaria di stabilire il numero degli Amministratori, che dovrebbe essere nell'intervallo tra 13 e 19.</p>
<p>MERCATO DI RIFERIMENTO FASE DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA</p>	<p>Finance Maturità</p>
<p>CULTURA ORGANIZZATIVA</p>	<p>Soddisfazione dei clienti, successo economico, trasparenza, e responsabilità sociale.</p>
<p>N.DIPENDENTI FATTURATO 2019</p>	<p>204.000 72,90 miliardi di USD</p>

Fonte: nostra elaborazione

Michael Louis Corbat è un banchiere americano, esperto di servizi finanziari e attuale amministratore delegato (CEO) di Citigroup, posizione che ricopre dall'ottobre 2012. Corbat vanta di una lunga carriera nel settore: è stato responsabile della Global Corporate Bank e della Global Commercial Bank di Citi e CEO della Citi's Global Wealth Management; in qualità di CEO di Citi Holdings, è stato responsabile e guidato la cessione di un portafoglio di attività e asset non essenziali a seguito della

crisi finanziaria del 2008 e della partecipazione di Citi al Troubled Asset Relief Program. Corbat ha, inoltre, supervisionato con successo la ristrutturazione delle attività di finanza al consumo, ha ceduto più di 500 miliardi di dollari in attività, riducendo il rischio sul bilancio della Società e liberando capitale da investire nell'attività bancaria principale di Citi.

Tab. 27: Michael Corbat

MICHAEL CORBAT

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA	X		
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Universalismo, benevolenza, sicurezza, conformismo.
MOTIVATO DA	Organizzazione e pianificazione, lavoro strutturato, precisione, collaborazione, cause sociali.
DEMOTIVATO DA	Disordine, conflitti, ambiguità, amoralità.
MANAGEMENT SKILLS	contextual awareness, execution, complex problem solving, emotional Intelligence.
COMPORAMENTI	Definisce la strategia, delega, sceglie la gestione, determina le metriche ed è molto bravo nell'esecuzione. Un leader attento anche al rispetto, alla moralità; si comporta in modo socialmente appropriato. Guida il team con integrità, si dedica anche al benessere e alla crescita delle persone. Si impegna per combattere il cambiamento climatico e per promuovere l'equità di genere.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Chemist*. profilo laterale *The Shepherd*.

Fonte: nostra elaborazione

Corbat è un leader di basso profilo. Il suo approccio metodico al settore bancario non è roba da *leader* leggendari di Wall Street. Ma si è dimostrato perfettamente adatto al suo ruolo in questi anni. I colleghi *senior* e gli amici del signor Corbat affermano "*Definisce la strategia, delega, sceglie la gestione, determina le metriche ed è molto bravo nell'esecuzione*". Dunque, si presenta come un *leader* che opera con rigore e precisione, è estremamente metodico e analitico, conferisce ordine e calendarizza dettagliatamente il lavoro. La sua parte più carente è la creatività e l'originalità, non è il tipico *leader* esplosivo dalle idee sconvolgenti, innovative e fuori dalla routine a supporto del proprio business. È molto focalizzato sul lavoro in maniera responsabile e razionale. Tuttavia, allo stesso tempo, il suo orientamento al risultato non fa venir meno la parte più umana. Corbat, infatti, è anche molto attento

alle esigenze altrui, sensibile e con buona capacità di ascolto. Ha contribuito a rendere Citi un luogo in cui ci si sente orgogliosi di lavorare, in cui ogni membro si sente parte integrante e importante di un team coeso e collaborativo. Inoltre, è un leader attento anche al rispetto, alla moralità, si comporta in modo socialmente appropriato, convinto del fatto che tutti dovrebbero avere le stesse opportunità e godere dello stesso trattamento nella vita. Dunque, promuove il benessere delle persone, ed è particolarmente attento anche alla cura della natura e dell'ambiente. A tal proposito, Corbat afferma *“Abbiamo dimostrato il carattere delle nostre persone e della nostra azienda assumendo ruoli di leadership nella lotta al cambiamento climatico e per l'equità di genere”*.

12. Mark Zuckerberg - Facebook

Facebook Inc. è una società statunitense conglomerata di social media con sede a Menlo Park, California. Fondata nel 2004 da Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, la sua missione è *“bring the world closer together”* letteralmente creare comunità e unire il mondo.

Facebook non è solo un semplice sito di *social networking* online, il suo obiettivo è di fare la differenza facilitando l'acquisizione di conoscenze, la condivisione di idee, l'offerta di supporto attraverso la comunicazione tra i suoi utenti. Facebook pone un'attenzione scrupolosa al tema della *diversity*: *“è importante che la forza lavoro rifletta la diversità delle persone che serviamo, assumere persone con background e punti di vista diversi aiuta a prendere decisioni migliori, costruire prodotti migliori e creare esperienze migliori per tutti”*. La società ha sette principi a cui tiene profondamente e che segue in maniera meticolosa: dare voce alle persone (anche quando ciò implica difendere i diritti di persone con cui si è in disaccordo), essere a servizio di tutti (il servizio deve essere gratuito e alla portata di tutti), promuovere opportunità economiche (fornire strumenti per creare lavoro e rafforzare le comunità), connettere e fare comunità, garantire *privacy* e protezione.

Mark Elliot Zuckerberg è un informatico e imprenditore statunitense, conosciuto per essere uno dei fondatori del *social network* Facebook. Dall'aprile 2013 Zuckerberg è presidente e amministratore delegato di Facebook Inc. e nel 2019, secondo la rivista Forbes, è risultato il 5° uomo più ricco del mondo, con un patrimonio stimato di 72,3 miliardi di dollari. Mark Zuckerberg è descritto dai suoi collaboratori come un leader incoraggiante e aggressivo, che richiede sempre innovazione e crescita costante, ama i dibattiti e le sfide. È riuscito a creare una sorta di cultura organizzativa che aiuta tutte le persone a sviluppare il proprio potenziale e mostrare i migliori risultati, utilizzando metodi come l'ispirazione motivazionale e la stimolazione intellettuale. Ignora le tradizioni inutili sul posto di lavoro: mostra rispetto per i suoi dipendenti misurando la qualità del loro lavoro, non dando

importanza al modo in cui vestono. Parte dell'eliminazione delle gerarchie per abbattere le barriere tra dirigenti e gli altri dipendenti e l'architettura open space degli uffici Facebook è una manifestazione chiara di questa filosofia: lavorare uno vicino all'altro per facilitare la condivisione e la comunicazione. Inoltre, fatta eccezione per la sala riunioni, le pareti sono completamente in vetro, perché per Facebook la cultura della trasparenza è fondamentale. Ottiene un punteggio basso nel nevroticismo perché non sperimenta sentimenti come ansia, stress o umore depresso e mantiene sempre un atteggiamento ottimista.

Tab. 28: Facebook

FACEBOOK

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Matrice: Team basati sulle Funzioni aziendale, Divisione per aree Geografiche, Divisione per prodotti
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. CDA composto da 9 membri, incluso Zuckerberg, CEO di FB, e per la stragrande maggioranza indipendenti. Processo decisionale volta a garantire gli interessi degli azionisti.
MERCATO DI RIFERIMENTO	IT Tech e Media
FASE DEL CICLO DI VITA	Sviluppo
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Facebook Inc. describe la sua cultura aziendale come una cultura hacker, che spinge i dipendenti a lottare per il miglioramento e che viene usata come strumento per supportare la resilienza e la competitività aziendale. Problem solving e decision making creativi, audacia, apertura, velocità, miglioramento continuo.
N.DIPENDENTI	52.534
FATTURATO 2019	70.7 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Crede nei suoi dipendenti e li tratta tutti allo stesso modo, i dipendenti di Facebook hanno ampio potere e sono in grado di agire in modo creativo al di fuori dei confini della burocrazia e della tradizione che esistono in molte altre aziende più grandi. Zuckerberg è un leader aperto alla comunicazione e all'innovazione, entusiasta e assertivo. Cura molto la dimensione relazionale e l'uguaglianza di gruppo, dedica del tempo a costruire buone relazioni umane e si concentra sulla promozione di ruoli partecipativi nel processo decisionale e nella risoluzione dei problemi. Tuttavia, sebbene si mostri sempre pronto ad ascoltare l'opinione altrui, sa cosa vuole ed è pronto a impegnarsi per convincere le persone a seguire i suoi obiettivi e le sue idee. Di fatto, egli fissa obiettivi importanti che vanno oltre il profitto finanziario, la passione per il suo lavoro ha radici ben più profonde. Mark Zuckerberg ha un *purpose* molto chiaro: creare un mondo più aperto e connesso e il suo impegno per

questo obiettivo è incrollabile. È profondamente coinvolto in tutte le sue idee, ciò che lo guida non è il desiderio di potere o successo, bensì una forte coscienza sociale. È rinomato per le sue cospicue donazioni per i bisogni della società, le quali stanno creando un importante precedente per i suoi coetanei.

Tab. 29: Mark Zuckerberg

MARK ZUCKERBERG

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Universalismo, benevolenza, stimolazione, sicurezza.
MOTIVATO DA	Collaborazione, positività, condivisione di idee.
DEMOTIVATO DA	Conflitti, regole formali e strutture tradizionali.
MANAGEMENT SKILLS	emotional intelligence, people e team management, interpersonal effectiveness, visioning.
COMPORAMENTI	Abolisce le gerarchie tradizionali: invece di inserire le persone in ruoli basati sull'età e sull'esperienza, misura la qualità del loro lavoro e valuta le idee di tutti. Comanda ai suoi dipendenti di svolgere il lavoro assegnato, ma chiede anche costantemente feedback a tutti. Si concentra sulla promozione di ruoli partecipativi nel processo decisionale e nella risoluzione dei problemi. Si sforza di creare un ambiente di lavoro rilassato, senza pressioni e stressors.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Shepherd*. profilo laterale *The Pilot*.

Fonte: nostra elaborazione

13. David S. Wichmann - United Health Group

United Health Group è un'azienda americana di assistenza sanitaria con sede a Minnetonka, Minnesota. Offre prodotti sanitari e servizi assicurativi.

La *mission* dell'azienda è "Aiutare le persone a vivere vite più sane e aiutare a rendere il sistema sanitario migliore per tutti". In tal senso, la United Health Group collabora con professionisti sanitari e altri partner chiave al fine di ampliare e facilitare l'accesso all'assistenza sanitaria di alta qualità ad un prezzo sostenibile. Tutto ciò è perseguito dall'azienda tramite i valori dell'integrità, della compassione e dell'innovazione. Di fatti, utilizzano alti livelli di integrità personale e istituzionale, prendendo impegni e lavorando onestamente per onorare costantemente tali impegni. United Health Group non compromette la propria etica, ma cerca di mantenere le proprie promesse avendo il coraggio di riconoscere gli errori e facendo tutto il necessario per affrontarli. United Health Group rappresenta oggi una delle aziende *colossal* nel settore dell'*healthcare*, registrando un fatturato pari a 242,2 miliardi di dollari nel 2019, e contando circa 325.000 dipendenti in tutto il mondo.

Tab. 30: United Health Group

UNITED HEALTH GROUP

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale: UnitedHealthcare Employer and Individual, UnitedHealthcare Medicare and Retirement, UnitedHealthcare Community and State, UnitedHealthcare Global.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il Consiglio di amministrazione è composto da 10 membri di cui la maggioranza sostanziale è indipendente. Il processo decisionale è supportato dagli azionisti.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Life science
FASE DEL CICLO DI VITA	Sviluppo
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Integrità, compassione, relazioni e innovazione
N.DIPENDENTI	325.000
FATTURATO 2019	242,000 miliardi di USD

Fonte: nostra elaborazione

David Wichmann, dal 2017 CEO di United Health Group, è entrato a far parte dell'azienda nel 1998. È responsabile della direzione strategica e delle prestazioni complessive dell'impresa e del suo programma di crescita a lungo termine e fa anche parte del Consiglio di amministrazione dell'azienda stessa.

David Wichmann figura tra i 10 *leader* più trasformativi secondo la Fortune Global Ranking del

2018 e le caratteristiche che lo inquadrano in tal senso sono la sua capacità di cambiare e di influenzare i propri seguaci utilizzando una visione stimolante e visionaria. Questo è rinvenibile anche nelle parole da lui rilasciate durante la Earning Conference Call del 2018 in cui sostiene che la United Health Group nel 2019 sarà proiettata ad *“investire, innovare e crescere” in mezzo a “l’ampiezza delle opportunità all’interno del sistema sanitario”*. *“La nostra ambizione ultima è quella di costruire un sistema sanitario socialmente consapevole per le prossime generazioni – offrendo migliori risultati sanitari, costi più bassi e migliorando l’esperienza di oltre 140 milioni di persone che attualmente serviamo – e lo faremo aiutando una persona alla volta.”* Oltre ad una forte visionarietà, Wichmann pone grande attenzione anche verso i propri clienti.

Infine, egli appare un *leader* energico, positivo ed altamente orientato al risultato. Tuttavia, risulta anche particolarmente coscienzioso.

Tab. 31: David S. Wichmann

DAVID S. WICHMANN

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Universalismo, stimolazione, auto-direzione.
MOTIVATO DA	Innovazione, entusiasmo e positività.
DEMOTIVATO DA	Irresponsabilità, indecisione e mancanza di focalizzazione.
MANAGEMENT SKILLS	visioning, service orientation, critical thinking, judgment e decision making.
COMPORTEMENTI	Considerato come uno dei top 10 CEO più trasformativi al mondo, David Wichmann agisce con la capacità di influenzare i propri dipendenti utilizzando una visione stimolante e visionaria. Perché è proprio con visionarietà e innovazione che egli opera, cercando di raggiungere i migliori risultati sanitari per l'azienda e per il consumatore .

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Pilot*. profilo laterale *The Astronaut*.

Fonte: nostra elaborazione

14 Albert Bourla- Pfizer

Pfizer Inc., azienda biofarmaceutica statunitense, è tra le più grandi al mondo. Da oltre 150 anni, Pfizer scopre, sviluppa, produce e commercializza vaccini e farmaci leader di mercato, sicuri ed efficaci, per il trattamento e la prevenzione delle malattie, sia quelle più comuni che quelle rare. La sua *mission* è contribuire al miglioramento della salute e del benessere in ogni fase della vita, mettendo a disposizione risorse e conoscenze scientifiche, stabilendo standard di riferimento in materia di qualità e sicurezza. L'azienda collabora con gli operatori sanitari, i governi e le comunità locali per sostenere e favorire l'accesso a cure sicure ed efficaci, per le persone che ne hanno bisogno e per i servizi sanitari in tutto il mondo. Quello di Pfizer è un impegno globale: "*Salute per tutti*", i suoi *pillars* sono innovazione scientifica, impatto sulla salute pubblica, collaborazione. Fondata nel 1849 a Brooklyn, la sede principale è a New York, ma è presente con filiali operative, centri di ricerca e impianti produttivi in oltre 160 Paesi. Opera anche in Italia dal 1955.

Tab. 32: Pfizer

PFIZER

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale. Tre business: Science-based Innovative Medicines business; an off-patent branded and generic Established Medicines business, Consumer Healthcare business.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Processo decisionale collaborativo tra management e azionisti. Consiglio di amministrazione composto 11 membri indipendenti eccetto Albert Bourla, CEO di Pfizer
MERCATO DI RIFERIMENTO	Life science
FASE DEL CICLO DI VITA	Sviluppo
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Innovazione scientifica, impatto sulla salute pubblica, collaborazione
N.DIPENDENTI	88.300
FATTURATO 2019	167.489 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Albert Bourla, dottore in medicina veterinaria di origini greche, è presidente e amministratore delegato (CEO) della società farmaceutica americana Pfizer da gennaio 2019. È entrato a far parte dell'azienda nel 1993 ricoprendo negli anni molteplici ruoli esecutivi nelle divisioni Pfizer, tra cui Zoetis (allora nota come Animal Health), Vaccines, Oncology & Consumer Healthcare e Pfizer Innovative Health. Prima della sua promozione a CEO, da gennaio 2018, Bourla è stato Chief Operating Officer.

Nel 2020, è stato classificato come il principale CEO d'America nel settore farmaceutico dalla rivista Institutional Investor. È attualmente membro del comitato esecutivo di The Partnership for New York

City, amministratore di più consigli di amministrazione: Pfizer, Inc., The Pfizer Foundation, PhRMA e Catalyst, e amministratore fiduciario del Consiglio per gli affari internazionali degli Stati Uniti. Inoltre, Albert è membro della Business Roundtable e del Business Council. Grazie ad una carriera lunga oltre 25 anni, diversificata e di successo, oggi Albert Bourla guida Pfizer nel suo scopo: *“breakthroughs that change patients’ lives”* con particolare attenzione all'innovazione scientifica e commerciale necessarie per un impatto significativo sulla salute umana.

Ian Read, suo predecessore, in un video di ringraziamento pubblicato sul sito della società, ha definito Albert come un leader energico in grado mettersi al servizio del cliente, con una conoscenza approfondita del settore, nonché con la capacità di far nascere nuove opportunità di business. Secondo The Financial, l'allora CEO di Pfizer, lo descrive come un leader comprovato, affidabile, con una significativa esperienza scientifica ed orientato ai risultati: *“Albert is a proven and trusted leader with over two decades of leadership experience and a demonstrated track record for delivering strong business results. He possesses the right combination of skills, knowledge, strengths and a deep commitment to Pfizer’s culture that make him the clear choice to become Pfizer’s COO”*.

Tab. 33: Albert Bourla

ALBERT BOURLA

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'		X	
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Auto-direzione, potere, sicurezza, universalismo.
MOTIVATO DA	Brainstorming, collaborazione, sperimentazione e innovazione, soluzione di problemi.
DEMOTIVATO DA	Indecisione, inefficienza, mancanza di focalizzazione.
MANAGEMENT SKILLS	Self-management e development, visioning, execution, negotiation.
COMPORAMENTI	Leader energico guida il suo team con determinazione e con forte preparazione scientifica verso la soddisfazione dei clienti. E' prettamente orientato ai risultati ma non tralascia l'aspetto collaborativo e relazionale del tuo team. Tutoraggio e supporto professionale sono necessari per guidare una squadra, ancor di più per i giovani che si affacciano nel mondo del lavoro. L'apprendimento continuo è alla base dei risultati raggiunti.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Fonte: nostra elaborazione

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Pilot*. profilo laterale *The Shepherd*.

15. Mary T. Barra - General Motors Corporation

General Motors Company è il più grande produttore automobilistico americano ed il quarto al mondo. Il suo *quartier* generale è nel Renaissance Center di Detroit (Michigan). La holding controlla una serie di *brand* in tutto il mondo, tra i quali: Cadillac, Chevrolet, GM Korea, GMC, Holden e Buick.

La profonda crisi del 2009, culminata con la bancarotta, ha portato ad una ristrutturazione societaria imponente. Il governo federale intervenne in modo consistente: al termine della complessa operazione di salvataggio, furono usati oltre 33 miliardi di dollari provenienti dalle tasse degli americani per far risorgere dalle proprie ceneri quella che una volta era la più grande azienda del mondo. La riorganizzazione è ancora in corso. Le prossime sfide riguardano il futuro: l'auto elettrica e le nuove forme di mobilità. La sua mission è: *"to earn customers for life by building brands that inspire passion and loyalty through not only breakthrough technologies but also by serving and improving the communities in which we live and work around the world."* I suoi *pillars* sono: guadagnare clienti per la vita, costruire marchi che ispirano passione e lealtà, tecnologie innovative, servire e migliorare le comunità di tutto il mondo in cui opera. GM è diretta dal 2014 da Barra, prima donna alla guida di una grande casa automobilistica.

Tab. 34: General Motors Corporation

GENERAL MOTORS CORPORATION

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale regional. Questo tipo di struttura organizzativa prevede il raggruppamento delle attività aziendali in base a segmenti geografici o aree di attività. General motors è organizzata in: Regional Segments, Business-Type Divisions, Corporate Functional Groups
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il CDA, composta da 11 membri, è a maggioranza composto da shareholders esterni. Non è necessario fare parte del Bord per ambire a posizioni dirigenziali nella società. Il CEO è anche Presidente del CDA.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Manufacturing
FASE DEL CICLO DI VITA	Ristrutturazione
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Focus sulla diversity e sulla sostenibilità. Improntata alla collaborazione, a partire dalle funzioni di management.
N.DIPENDENTI	164.000
FATTURATO 2019	137,2 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Dopo averci lavorato da studente dal 1980, Barra ritorna a lavorare alla General Motors e ottiene diversi incarichi, tra cui anche quello di direttrice di uno stabilimento. Nel 2008 diventa vicepresidente

di Global Manufacturing Engineering, nel luglio 2009 vicepresidente del Global Human Resources, nel febbraio 2011 vicepresidente esecutivo con la responsabilità dello sviluppo del prodotto (Global Product Development). Il 10 dicembre 2013 Dan Akerson, chiamato a salvare la casa automobilistica nel suo momento più difficile, annuncia la promozione di Mary Barra come CEO dell'azienda.

Barra immagina “un mondo con zero incidenti, per salvare vite umane; zero emissioni, così che le generazioni future possano ereditare un pianeta più sano; e zero congestione, in modo che i clienti ottengano un bene prezioso: il tempo.” Sotto la sua guida l'azienda sta gareggiando testa a testa con la Tesla di Elon Musk nel mercato dell'auto elettrica, del design e dell'innovazione.

Tab. 35: Mary T. Barra

MARY T. BARRA

TRATTI DI PERSONALITA'	1		2		3
ENERGIA (DOMINANZA)			X		
AMICALITA'					X
COSCIENZIOSITA'			X		
STABILITA' EMOTIVA					X
APERTURA			X		
ALL'ESPERIENZA					

VALORI	Integrità, determinazione.
MOTIVATO DA	Clima aziendale positivo e collaborativo.
DEMOTIVATO DA	Conflitti e opposizioni.
MANAGEMENT SKILLS	People & team management, negotiation, interpersonal effectiveness, creativity.
COMPORTEMENTI	Prende sempre in considerazione le idee del team. Quando il gruppo non è in grado di raggiungere un accordo, prende l'iniziativa e dà la direzione. Ha ristrutturato l'approccio al reclutamento e ha coinvolto molte donne ed altre minoranze nell'industria automobilistica. Ha mostrato socievolezza attraverso la sua interazione con i dipendenti, mostrando interesse per le loro vite, conoscendo le loro famiglie e i loro interessi

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di leadership ipotizzato: profilo dominante *The Shepherd*. profilo laterale *The Pilot*.

Fonte: nostra elaborazione

16. Mike Wirth – Chevron

Chevron Corporation è un'azienda petrolifera statunitense costituita in California dalla dissoluzione del trust Standard Oil Company. Il suo *quartier* generale si trova a San Ramon, in California, ed è attiva in più di 180 paesi del mondo. Dispone di importanti giacimenti petroliferi e di *gas* naturale, raffinerie

di petrolio e petroliere. La società si occupa infatti della produzione e raffinazione del petrolio grezzo, del gas naturale e della relativa distribuzione attraverso oleodotti. Si occupa inoltre della produzione e commercializzazione di prodotti chimici, delle risorse energetiche e dell'attività mineraria. Le acquisizioni principali sono state quelle della Gulf Oil Corp. (1984), Texaco (2001) e Unocal Corporation, società attiva nella produzione di energia geotermica (2005). La società fa parte del gruppo delle Sette Sorelle, termine con il quale il Presidente di Eni, Enrico Mattei, ha battezzato le maggiori multinazionali petrolifere anglo americane (1945). Le Sette Sorelle erano composte dalle società: Chevron, Exxon, Royal Dutch Shell, Texaco, Mobil, Gulf e British Petroleum. Attualmente, in seguito ad acquisizioni e fusioni, il numero si è ridotto, concentrandosi su quattro sole società: Exxon, British Petroleum, Chevron e Royal Dutch Shell. Chevron Corporation crede fortemente nel potere dell'umanità come risoluzione di qualsiasi sfida; definisce, di fatti, la sfida energetica in termini umani. Per la società le maggiori risorse sono l'ingegno, la creatività e la collaborazione. Il suo lavoro ha contribuito allo sviluppo sociale ed economico: *“La vita dipende da un'energia affidabile, conveniente e sempre più pulita”*.

Tab. 36: Chevron

CHEVRON

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Struttura multidivisionale. Exploration & production, refining, transportation, supply & trading, products & services, chevron lubricants, chemicals & additives.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il CDA sovrintende e fornisce linee guida sulle politiche per gli affari della Società. Monitora le prestazioni aziendali complessive, l'integrità dei controlli finanziari della Società e l'efficacia della conformità legale e dei programmi di gestione del rischio aziendale. Il Consiglio sovrintende al processo di pianificazione strategica e aziendale della Società.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Energy
FASE DEL CICLO DI VITA	Ristrutturazione
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Basata sui principi di responsabilità, fiducia e integrità, forza lavoro diversificata e inclusività.
N.DIPENDENTI	62.000
FATTURATO 2019	36,35 miliardi di dollari
Fonte: nostra elaborazione	

Michael K. (Mike) Wirth, 60 anni, è presidente del consiglio di amministrazione e CEO di Chevron Corporation dal 2018. In precedenza, dal 2016, Wirth è stato vicepresidente del consiglio e vicepresidente esecutivo di Midstream & Development per Chevron Corporation. In questo ruolo, è stato responsabile delle unità fornitura e commercio, spedizione, condutture ed elettricità, nonché

responsabile della strategia e sviluppo aziendale, *governance* e affari pubblici. È entrato a far parte di Chevron nel 1982 come Ingegnere. “Mike è un leader collaudato, ideale per guidare Chevron nel prossimo capitolo della nostra storia”, così ha affermato Watson (ex CEO) durante la nomina di Michael Wirth come presidente e CEO di Chevron (San Ramon, California, 28 settembre 2017). A Mike Wirth è stato attribuito il merito per aver ridotto i costi del *business* della raffineria di Chevron e per averla resa una delle divisioni più redditizie del settore. Mike, dunque, rappresenta un cambio di guardia, un ingegnere esperto nel trovare efficienze e tagliare i costi con una conoscenza approfondita del settore e dell'azienda. È un *leader* orientato al successo ed è demotivato dall'inazione; produttivo e pragmatico, orientato al *task*, alla concretezza e al raggiungimento di obiettivi realistici e tangibili, non è un sognatore.

Tab. 37: Mike Wirth

MIKE WIRTH

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'	X		
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA	X		
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Sicurezza, successo, conservazione.
MOTIVATO DA	Coerenza, concretezza e raggiungimento di obiettivi realistici e tangibili
DEMOTIVATO DA	Ambiguità ed incertezza, inazione, aspetti teorici e astratti.
MANAGEMENT SKILLS	Complex Problem Solving, execution, critical thinking, contextual awareness
COMPORAMENTI	È disciplinato e pragmatico. È concentrato sulla riduzione dei costi e sulla salvaguardia del patrimonio aziendale; ritiene infatti che che abbia senso trarre ispirazione dal passato. Focalizzato sulla risoluzione dei problemi, intraprende azioni reali e tangibili, mitigando i rischi.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Chemist*. profilo laterale *The Pilot*.

Fonte: nostra elaborazione

17. Darren Woods - ExxonMobil

La Exxon Mobil Corporation, o anche in forma abbreviata ExxonMobil, è una delle principali compagnie petrolifere statunitensi di importanza mondiale, opera sul mercato europeo col marchio Esso, ed è una delle più grandi società quotate in borsa al mondo. È il risultato della fusione tra Exxon e Mobil, effettuata il 30 novembre del 1999, grazie alla quale rappresenta oggi il secondo più grande ente privato al mondo, dopo la Shell. La sua mission è: *“Alimentare il mondo in modo sicuro e responsabile”*. Questo perché l'accesso all'energia è alla base del *comfort* umano, della mobilità, della prosperità economica e del progresso sociale. Tocca, quindi, quasi ogni aspetto della vita moderna. *Leader* mondiale del settore, ExxonMobil commercializza carburanti e lubrificanti con quattro marchi: Esso, Exxon, Mobil ed ExxonMobil Chemical. Esportano petrolio e gas naturale in sei continenti e ricercano e sviluppano tecnologie di nuova generazione per duplice sfida di alimentare le economie globali affrontando i rischi del cambiamento climatico.

Tab. 38: Exxon Mobil

EXXON MOBIL

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale: Upstream, Chemical, Downstream, Natural Gas and Power Marketing
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il CDA, composto da 10 membri, e ed i suoi comitati svolgono una serie di funzioni per la ExxonMobil ed i suoi azionisti: supervisione della gestione della società, revisione dei piani strategici a lungo termine, esercitano l'autorità decisionale, selezionano il CEO e valutano le prestazioni, revisionano i piani di sviluppo.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Energy
FASE DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA	Sviluppo
CULTURA ORGANIZZATIVA	Innovazione e competitività: pongono al centro i clienti. Qualità dei propri dipendenti con formazione e sviluppo. Standard etici elevati, rispetto dell'ambiente e delle culture locali e nazionali.
N.DIPENDENTI	74.900
FATTURATO 2019	264,9 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Ci sono diversi principi e valori che guidano le relazioni con i loro azionisti, clienti, dipendenti e comunità: si impegnano a migliorare il valore a lungo termine dei dollari di investimento che vengono

affidati loro dagli azionisti, gestendo quindi l'attività in modo redditizio e responsabile. Cercano di soddisfare costantemente le mutevoli preferenze dei clienti, impegnandosi ad essere sempre innovativi, reattivi e competitivi. Ritengono, inoltre, che l'eccezionale qualità della propria forza lavoro fornisce un prezioso vantaggio competitivo. Mantengono *standard* etici elevati, obbediscono a tutte le leggi e rispettano le culture locali e nazionali. Al di sopra di tutti gli altri obiettivi, sono attenti a condurre operazioni sicure e rispettose dell'ambiente.

Darren W. Woods, uomo d'affari americano, amministratore delegato (CEO) e presidente di ExxonMobil dal 1 gennaio 2017, è entrato in azienda nel 1992. Sotto la sua guida, l'azienda è fiorita e ha consolidato la sua posizione rispetto ad altri concorrenti di fama mondiale.

Tab. 39: Darren W. Woods

DARREN W. WOODS

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA		X	
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Universalismo, benevolenza, sicurezza.		
MOTIVATO DA	Buona comunicazione , confronto, collaborazione		
DEMOTIVATO DA	Arroganza, conflitti, scarsa comunicazione e sincerità.		
MANAGEMENT SKILLS	Visioning, service orientation, critical thinking, judgement e decision making		
COMPORAMENTI	Opera con diplomazia e ordine, ponendo grande attenzione ai membri del proprio team. Predilige la comunicazione basata su di feedback sinceri, confronto costruttivo e scambio di idee innovative. Pone attenzione all'evoluzione della società, al rispetto dell'ambiente e ai cambiamenti climatici, battendosi in prima persona per tali cause.		

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Astronaut*, profilo laterale *The Shepherd*.

Fonte: nostra elaborazione

Nel corso della sua carriera, Woods è stato conosciuto per il suo impegno nel settore petrolifero. È anche un attivista, infatti ha mostrato pubblicamente il suo sostegno all'accordo sul clima di Parigi (l'accordo impegna i paesi a ridurre le emissioni di gas serra) e ha affermato che la combinazione di perforazione orizzontale e fratturazione idraulica ha schiacciato il mito del picco del petrolio. Darren è un *leader* comunicatore. Il suo stile personale di *leadership* è basato su una conversazione costruttiva,

buona, salutare. Non gli importa di essere sfidato, per lui è importante scambiarsi pareri, *feedback* e costruire una discussione proficua ed efficace. A tal proposito afferma: "*Il modo in cui si ottiene il massimo dalle persone e il modo in cui si ottengono le migliori soluzioni e le migliori idee è impegnarsi in un dibattito costruttivo con una diversità di opinioni e idee*", come riportato dal Financial Times. Tale atteggiamento permette a un *leader* come Darren di condurre il processo decisionale in modo sereno e collaborativo tra i colleghi, e allo stesso tempo rinforzare e coinvolgere l'intero *team*. Il ricorso all'autorità è limitato, il suo stile infatti è più incline alla costruzione di relazioni, individuali e in gruppo, con i dipendenti e con i clienti.

Woods è anche molto attento ai cambiamenti del mondo e al rispetto dell'ambiente. È stato uno dei *leader* dell'industria petrolifera che ha partecipato alla conferenza su energia e clima ospitata da Papa Francesco. E anche qui emerge l'importanza che per lui riveste la comunicazione. "*È stata una conversazione molto costruttiva con il Vaticano*", afferma Woods, "*avevamo un gruppo di persone piuttosto diversificato, che ha parlato in modo costruttivo della sfida.*"

18. James P. Gorman - Morgan Stanley

La Morgan Stanley è una banca d'affari, con sede a New York, fondata il 5 settembre 1935 da Henry Sturgis Morgan e Harold Stanley. Offre affari di prima classe ad individui, famiglie, istituzioni e governi per raccogliere, gestire e distribuire il capitale di cui hanno bisogno per raggiungere i loro obiettivi.

Cinque sono i valori fondamentali: fai la cosa giusta, metti i clienti al primo posto, guida con idee eccezionali, impegnati per la diversità e l'inclusione e restituisci. I pilastri appena nominati li ritroviamo nei temi a cui la Morgan Stanley presta maggiormente attenzione - i quali contribuiscono alla creazione della sua cultura aziendale - che sono *diversity* (cultura dell'accesso e dell'inclusione) e *sustainability* (nelle operazioni, *governance*, gestione del rischio, sforzi per la diversità, filantropia e ricerca).

In Morgan Stanley i clienti vengono prima di tutto. Gli interessi del cliente sono messi al primo posto ed è compito dei dipendenti ascoltare, innanzitutto, ciò che dice e di cui ha bisogno e, in secondo luogo, lavorare con i colleghi per offrire il meglio che l'azienda ha da offrire a ciascuno di loro. L'azienda dota i suoi dipendenti di un documento denominato "*Codice di condotta*", il quale rappresenta una dichiarazione dell'impegno di Morgan Stanley per l'integrità e i più elevati standard etici e guida a prendere le giuste decisioni nello svolgimento del lavoro.

James Gorman è entrato a far parte della società ora *holding* di banche nel 2006, giusto in tempo per assistere e partecipare, in qualità di co-presidente, alla crisi finanziaria globale del 2008. Assumendo il

ruolo di amministratore delegato nel gennaio 2010, ha rilevato un'azienda sull'orlo del collasso e ha iniziato a ricostruirla.

Tab. 40: Morgan Stanley

MORGAN STANLEY

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Divisionale: Investment Management Long-only investing, Investment Banking, Equity Sales & Trading
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. CDA composto da 15 membri, la maggior parte indipendenti. Il CDA riesamina regolarmente la sua struttura di leadership. Esso ritiene che la Società e i suoi azionisti siano meglio serviti mantenendo la flessibilità di avere qualsiasi amministratore che serva da Presidente del Consiglio in base a ciò che è nel migliore interesse della Società in un dato momento.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Finance
FASE DEL CICLO DI VITA	Maturità
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	La Morgan Stanley fa della diversità dei suoi dipendenti il mondo il suo punto di forza; integrità, curiosità intellettuale, engagement, ambiente friendly e stimolante.
N.DIPENDENTI	60.400
FATTURATO 2019	41.42 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Gorman è estremamente serio con i colleghi ed un capo molto esigente. I suoi collaboratori dicono di lui: *"ha una gentilezza squisita ma leggermente distaccata"*. Per sua stessa ammissione negli affari mantiene una piccola distanza tra sé e i dipendenti, adottando un atteggiamento non eccessivamente estroverso ma giusto e onesto. Per Gorman la cultura aziendale conta più di ogni altra cosa. È un *manager* estremamente attento al *fair treatment* e alla *diversity*. La scala salariale dei suoi dipendenti è equa e commisurata al loro lavoro, per di più, egli si preoccupa di creare un ambiente di lavoro positivo, mantenendo all'interno dell'organizzazione dei valori e degli scopi per cui ci si senta orgogliosi di lavorare. Per quanto concerne il tema della *diversity* Gorman concepisce una cultura aziendale di appartenenza piuttosto che di inclusione, *"diversità e appartenenza"*, poiché il potere che deriva dal sentire di appartenere piuttosto che sapere che qualcuno che ha scelto di includerti è enorme. Una scarsa rilevazione del tratto apertura all'esperienza è chiaramente visibile nell'atteggiamento, a dir poco cauto, che mostra verso l'assunzione del rischio: *"assumiti un rischio calcolato"* è una delle *tips* che offre per un buon *management*. Per Gorman comprendere il rischio catastrofico per la propria organizzazione e toglierlo dal tavolo è il lavoro numero uno dei CEO. Mostra alti livelli di stabilità emotiva, mantiene un atteggiamento sempre calmo sotto pressione. Anche per

quanto concerne la comunicazione, Gorman si distacca visibilmente dallo stereotipo di un CEO di Wall Street che urla e alza la voce, parla in frasi e paragrafi perfettamente elaborati, nel modo modulato dell'avvocato e del consulente che è stato nei ruoli precedenti.

Infine, Gorman spicca per le sue eccellenti abilità di pianificazione e di controllo. Tiene sempre a portata di mano dei fogli in cui annota una combinazione di obiettivi giornalieri, annuali e pluriennali per mantenersi concentrato, responsabile e attento al lungo termine anche in mezzo alla moltitudine di distrazioni che capita di dover affrontare.

Tab. 41: James P. Gorman

JAMES P. GORMAN

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)		X	
AMICALITA'	X		
COSCIENZIOSITA'			X
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA	X		
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Sicurezza, conformismo, potere.
MOTIVATO DA	Organizzazione e pianificazione del lavoro, analisi e risoluzione di problemi complessi, disciplina, attenzione orientata al controllo.
DEMOTIVATO DA	Mancanza di focalizzazione, emulazione dei competitors.
MANAGEMENT SKILLS	Critical thinking, visioning, contextual awareness, complex problem solving, execution.
COMPORAMENTI	Identifica subito le priorità e le criticità, dopodiché individua la soluzione migliore; guida la sua squadra con grande chiarezza e semplicità, indicando cosa conta davvero e verso cosa si sta mirando. Ha sempre un piano, affinché, anche durante i momenti di crisi, i suoi dipendenti possano ascoltare un leader calmo.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Pilot*. profilo laterale *The Chemist*.

Fonte: nostra elaborazione

19. Brian Moynihan – Bank of America

Bank of America Corporation (abbreviata in BofA) è una banca multinazionale degli Stati Uniti d'America e una società di servizi finanziari con sede a Charlotte, nella Carolina del Nord, e centrali operative a New York, Londra, Hong Kong, Minneapolis e Toronto. E' nata tramite l'acquisizione di BankAmerica da parte di NationsBank nel 1998. È la seconda più grande istituzione bancaria negli

Stati Uniti, dopo JP Morgan Chase.

I suoi principali servizi finanziari ruotano attorno a banche commerciali, gestione patrimoniale e *investment banking*. Attraverso otto linee di attività, aiutano le persone in ogni fase della loro vita finanziaria, collaborando con aziende, grandi e piccole, e fornendo intuizioni, idee e ricerche pluripremiate per gli investitori istituzionali. Al centro della loro strategia di crescita responsabile c'è l'impegno ad "*agire responsabilmente*", che include un comportamento etico, operando con integrità, e rispettando le leggi, le regole, i regolamenti e le politiche di governance. I valori sono: "*Deliver together*", "*Act responsibly*", "*Realize the power of our people*", "*Trust the team*". Credono nell'importanza di trattare ogni cliente e compagno di squadra come un individuo unico e importante, valorizzando il diverso *background* di ciascuno. Credono che i grandi *team* siano costruiti sulla fiducia reciproca, sulla proprietà condivisa e sulla responsabilità.

Tab. 42: Bank of America

BANK OF AMERICA

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Gerarchica a U: funzioni amministrative, finanziarie, di audit, risorse umane, rischi e legali.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. Il CDA è composta da 17 membri. La maggioranza sostanziale del Consiglio è costituita da amministratori indipendenti. Esso supervisiona gli affari della società e lavora costantemente per promuovere gli interessi dei suoi clienti e degli azionisti.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Finance
FASE DEL CICLO DI VITA	Maturità
DELL'AZIENDA	
CULTURA ORGANIZZATIVA	I valori sono: " <i>Deliver together</i> ", " <i>Act responsibly</i> ", " <i>Realize the power of our people</i> ", " <i>Trust the team</i> ". Credono che i grandi <i>team</i> siano costruiti sulla fiducia reciproca, sulla proprietà condivisa e sulla responsabilità. Ogni cliente e compagno di squadra è unico e importante e va valorizzando nella sua diversità.
N.DIPENDENTI	204.489
FATTURATO 2019	91,24 miliardi di USD

Fonte: nostra elaborazione

Brian Thomas Moynihan, uomo d'affari americano, è dal 2010 presidente e CEO di Bank of America. Nel pieno della crisi finanziaria globale, Moynihan ha guidato la ristrutturazione dell'azienda, supervisionando oltre 35 miliardi di dollari in investimenti tecnologici e rivoluzionando la cultura aziendale, aprendola alla diversità e all'inclusione. A tal proposito, Arne Sorenson, Presidente e CEO di Marriott International, ha dichiarato: "*Ancora una volta tra alti e bassi, Brian Moynihan ha guidato la Bank of America con umiltà e attenzione al lungo termine, offrendo risultati straordinari e un forte spirito di squadra*".

Brian ha dimostrato un'intelligenza strategica eccezionale attraverso la quale, nonostante il momento difficile, ha fatto sì che la banca mantenesse il suo *focus* sull'innovazione digitale e uscisse dalla crisi. Brian, appare come un *leader* coraggioso e orientato all'obiettivo, ma allo stesso tempo anche attento alle relazioni umane: "è un leader che si prende cura della sua gente e dei suoi compagni di squadra", ha affermato Carmine Di Sibio, Global Chairman e CEO di EY Global. Moynihan ha una visione molto chiara dell'azienda, è perseverante, determinato, curioso, comunica in modo autentico, mantiene i suoi *team* coesi e si dedica all'apprendimento continuo. Tutti questi attributi sono appunto esemplificati dal successo di Brian. Incarna le caratteristiche di *leader* trasformativo: incoraggia il cambiamento, anche organizzativo, gode di un'ampia apertura mentale, infonde fiducia ed è empatico. Crea senso di appartenenza, capisce i bisogni del suo *team*, incita e coinvolge i collaboratori nel processo decisionale.

Tab. 43: Brian Moynihan

BRIAN MOYNIHAN

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA		X	
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			

VALORI	Benevolenza, sicurezza, successo, stimolazione.
MOTIVATO DA	Sfide, curiosità, benessere aziendale e dei dipendenti, soddisfazione dei clienti.
DEMOTIVATO DA	Mancanza di coinvolgimento e curiosità, conflitti, puro risultato economico.
MANAGEMENT SKILLS	Emotional Intelligence, complex problem solving, critical thinking, people & team management.
COMPORTAMENTI	Raggiunge risultati straordinari e crea un forte spirito di squadra: si prende cura della sua gente e dei suoi compagni di squadra, è molto orientato alla relazione, crea senso di appartenenza, capisce i bisogni del suo team, incita e coinvolge tutti nel processo decisionale. E' aperto e favorevole ai cambiamenti, agisce con coscienza , utilizza il pensiero laterale nella soluzioni di situazioni complesse.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Stile di *leadership* ipotizzato: profilo dominante *The Shepherd*. profilo laterale *The Astronaut*.

Fonte: nostra elaborazione

20. H. Lawrence Culp Jr. -General Electric

La GE, General Electric Company, è l'attuale nome della società americana, attiva nel campo della tecnologia e dei servizi, nata dalla fusione fra la Edison Electric Light Company fondata da Thomas Edison e la Thomson-Houston Electric Company. Era il 1892 e il core business della neonata GE verteva sul brevetto della lampadina elettrica a incandescenza.

Tab. 44: General Electric

GENERAL ELECTRIC

PARAMETRI	
MODELLO ORGANIZZATIVO	Multidivisionale: Energia (la divisione più redditizia), Capital (la divisione più grande), Home & Business Solutions, Healthcare, Aviazione e Trasporti.
MODELLO DI GOVERNANCE	Quotata. CDA composto da 11 membri, di cui 10 indipendenti. Il ruolo principale del Consiglio di amministrazione di GE è quello di controllare come la gestione serve gli interessi degli azionisti e degli altri stakeholder. Ogni amministratore indipendente è incoraggiato a visitare almeno due attività GE ogni anno, in genere senza la presenza della direzione aziendale.
MERCATO DI RIFERIMENTO	Energy
FASE DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA	Ristrutturazione
CULTURA ORGANIZZATIVA	Cultura organizzativa di semplificazione incentrata sul cliente. Basata su: centralità del cliente (priorità massima), efficienza, apprendimento e adattamento, empowerment e ispirazione, orientamento ai risultati.
N.DIPENDENTI	205.000
FATTURATO 2019	95,21 miliardi USD

Fonte: nostra elaborazione

Durante tutto il Novecento la GE espande la sua produzione a ogni tipo di elettrodomestico, seguendo le varie evoluzioni del mercato e rafforzandosi persino durante gli anni della Grande depressione. Si aggiudica bandi pubblici di importante rilevanza strategica, come la costruzione dei motori per l'apertura e chiusura del canale di Panama. Negli anni dei conflitti bellici l'impresa trova il modo per aprire ramificazioni produttive nel campo dell'aviazione e nel frattempo migliora la produzione di plastica come materiale isolante e non solo. Negli anni del boom economico la General Electric è una delle prime Company a configurarsi come uno dei primi conglomerati finanziari, una *holding* ad alto valore strategico perché ha inteso diversificare le sue attività in modo sinergico, dunque, tutelando il suo valore economico. Infine, sin dagli anni 2000 la GE ha puntato sull'energia sostenibile e su una produzione più rispettosa dell'ambiente. Gli anni della crisi vera e propria cominciano nel 2017, quando il gruppo annuncia che Jeff Immelt non sarà più alla guida del gruppo. Una serie di manovre porta le azioni in borsa a una contrazione del 50% del loro valore in appena sei mesi.

Nonostante i molti successi alle spalle, nel giro di pochi anni è diventata un'azienda in crisi, sommersa

da una valanga di debiti, senza più un'identità, che non produce più profitti, nè dividendi, il cui valore di mercato si è ridotto a un decimo di quello che aveva meno di 20 anni fa. Insomma un'azienda disastrosa, completamente da risanare.

Tab. 45: H. Lawrance Culp JR.

H. LAWRENCE CULP JR.

TRATTI DI PERSONALITA'	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			X
AMICALITA'			X
COSCIENZIOSITA'		X	
STABILITA' EMOTIVA			X
APERTURA			X
ALL'ESPERIENZA			
VALORI	Universalismo, benevolenza, stimolazione		
MOTIVATO DA	Collaborazione, idee che stimolano il confronto, sperimentazione, brainstorming.		
DEMOTIVATO DA	Malessere del gruppo, atteggiamento restio a mettersi in gioco, opposizioni, eccessive regole.		
MANAGEMENT SKILLS	Emotional intelligence, negotiation ,creativity, people & team management.		
COMPORAMENTI	Preferisce abbracciare le sfide piuttosto che mantenere integra la sua eredità e stabilità all'interno di un'azienda; ascolto, confronto e collaborazione sono aspetti essenziali. Pone il cliente al centro di tutto e misura le prestazioni dell'azienda come farebbe un cliente e non in base a metriche aziendali.		
	Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.		

Stile di leadership ipotizzato: profilo dominante *The Shepherd*. profilo laterale *The Astronaut*.

Fonte: nostra elaborazione

Henry Lawrence "Larry" Culp, Jr. è un dirigente d'azienda americano. È presidente e CEO di General Electric da ottobre 2018. È il primo outsider a dirigere GE in 126 anni di storia dell'azienda. Prima di entrare in GE, Culp ha lavorato presso Danaher Corporation a Washington, DC. È entrato a far parte dell'azienda nel 1990 ed è stato CEO dal 2001 al 2014, dove in 14 anni ha quintuplicato i ricavi e la quota di mercato. Culp è entrato a far parte del consiglio di amministrazione di GE nell'aprile 2018. Nel 2014, Harvard Business Review l'ha nominato tra i 50 migliori CEO al mondo. Le azioni di GE sono aumentate di oltre il 7% in seguito alla notizia dell'assunzione di Culp, poiché gli analisti di Wall Street hanno ampiamente espresso fiducia nella sua capacità di migliorare le prestazioni di GE. È un manager brillante, colosso della scienza e della tecnologia Danaher. Secondo la sua visione un buon leader è: "colui capace di ascoltare gli altri ancor prima di essere ascoltato e che sa vedere dietro gli angoli; colui che ha una chiara visione, una passione che ispira gli altri e grande umiltà". Caratteristiche queste che egli possiede e che ha sviluppato attraverso l'esperienza. Vede il business come uno sport di squadra,

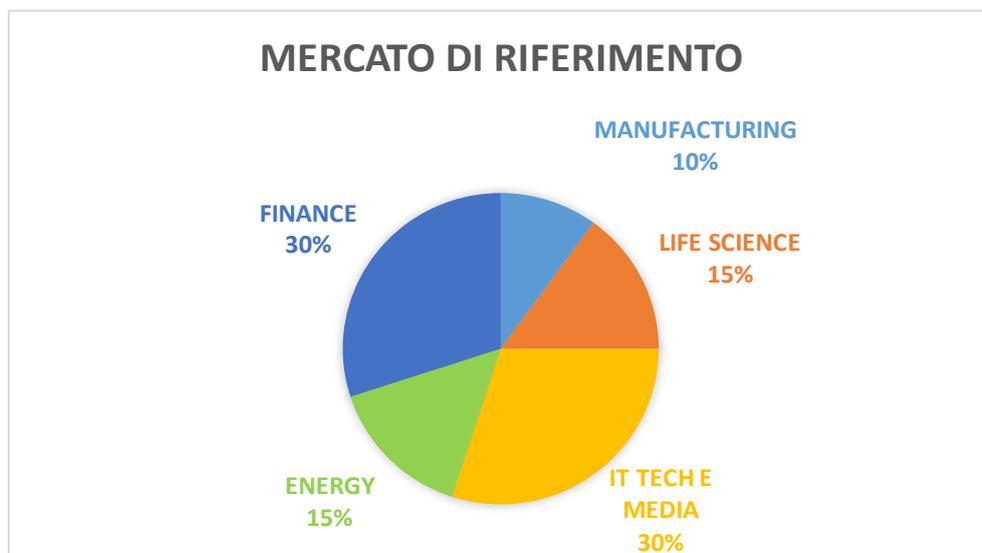
per cui difficilmente è possibile avere successo se manca una grande squadra. La collaborazione è alla base di tutte le decisioni. È dinamico, pronto ad abbracciare nuove sfide a discapito della stabilità. Per Culp non c'è davvero un'età per prendere nuove decisioni e affrontare dei rischi.

2.4 Analisi e risultati

Sulla base dei dati emersi finora, in questo paragrafo, sarà effettuata una prima analisi di tipo descrittivo, riepilogando i dati, evidenziandone le tendenze e successivamente in un'ottica predittiva, si cercherà di individuare le correlazioni tra alcune delle variabili al fine di generare idee e ipotesi riguardo il futuro.

Come si evince dalla figura sottostante (Fig. 2.1), le *companies* dei Top 20 CEO appartengono per la maggior parte ai settori *Finance e IT Tech e Media*, seguono *Life Science, Energy* ed infine *Manufacturing*. Del resto, l'economia mondiale è sempre più tecnologica, la rivoluzione digitale ha segnato le trasformazioni economiche degli ultimi anni facendo in modo che le *big tech* diventassero vere e proprie corazzate in grado di generare flussi di cassa. Non sorprende affatto che i top 20 *performer manager* siano a capo di aziende dei settori *Tech e Finance*, questo dato è confermato, inoltre, dalla "Classifica delle 10 società al mondo per capitalizzazione, ricavi e utili nell'arco di 25 anni" elaborata dal Sole 24 ore.

Fig. 2.1: Frequenze percentuali dei mercati di riferimento delle aziende



Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda le fasi del ciclo di vita in cui si trovano queste imprese, è stata presa in considerazione la tipica classificazione in quattro stadi: nascita, sviluppo, maturità, ristrutturazione o declino. In base a quanto emerso, (Fig. 2.2) la maggior parte di esse si trova in una fase di sviluppo e maturità mentre le restanti in ristrutturazione. Non esistono, tra quelle considerate, aziende che si trovano in fase di nascita o declino.

Fig. 2.2: Frequenze percentuali delle fasi del ciclo di vita dell'azienda

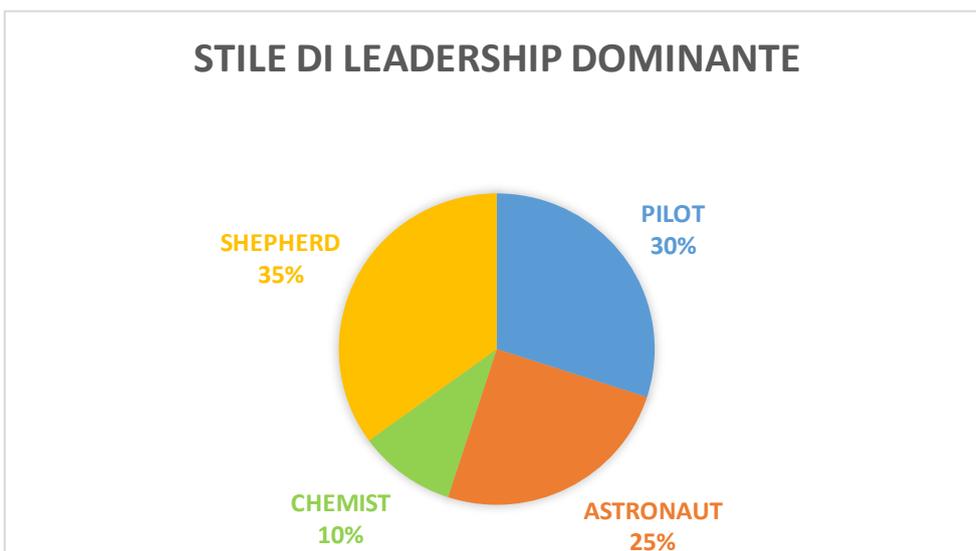


Fonte: nostra elaborazione

Passando all'analisi dei *profiles* dei CEO, invece, dai dati emerge che:

- lo stile di leadership prevalente è il Pastore (35%), seguono il Pilota (30%), l'Astronauta (25%) ed infine il Chimico (10%);
- lo stile di leadership laterale più frequente è l'Astronauta (35%), seguono Pastore (30%), Pilota (30%) ed infine Chimico (5%);

Fig. 2.3: Frequenze percentuali dello stile di leadership dominante



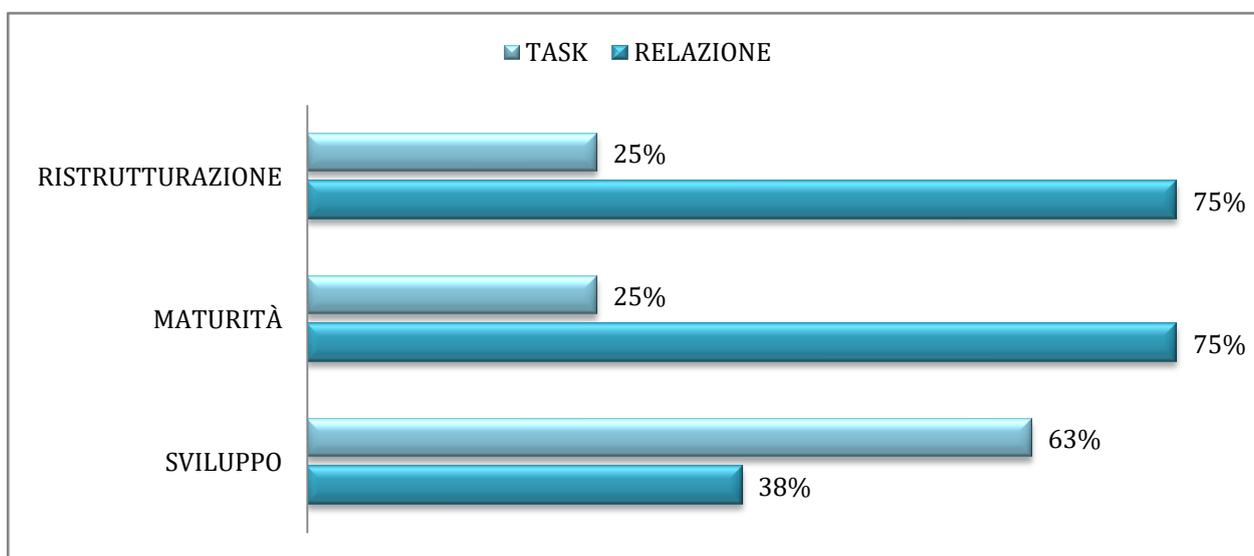
Fonte: nostra elaborazione

Consapevoli della ristrettezza del nostro campione, per evidenziare eventuali correlazioni tra gli stili di

leadership e le variabili organizzative relative alle companies, sono stati clusterizzati i quattro stili (prevalenti) in due macro categorie sulla base dell'orientamento alla relazione o al *task*. I due stili afferenti alla categoria "orientamento al *task*" sono Piloti e Chimici, mentre quelli compresi nella categoria "orientamento alla relazione" sono Astronauti e Pastori.

Dunque, è stata avanzata l'ipotesi dell'esistenza di una correlazione tra l'orientamento della *leadership* e la fase del ciclo di vita dell'azienda. Come si evince dalla Fig 2.4 e 2.5, i CEO a capo delle aziende che si trovano in una fase di Sviluppo sono maggiormente orientamenti al *task*, mentre per le aziende che si trovano in fase di Maturità o Ristrutturazione sono maggiormente orientati alla relazione².

Fig. 2.4: Ciclo di vita dell'azienda per orientamento leadership



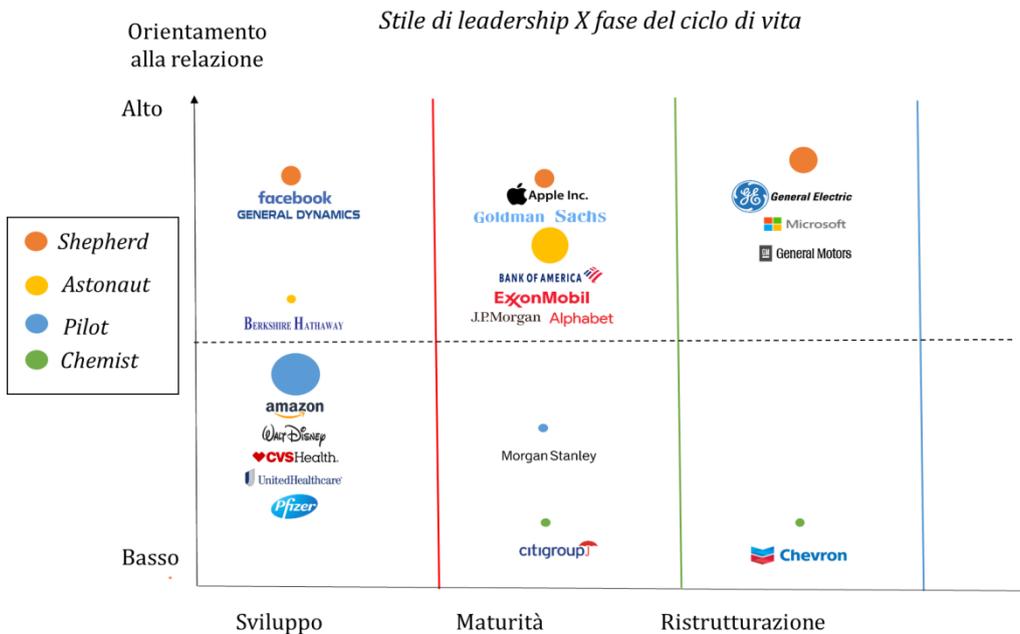
Fonte: nostra elaborazione

Di fatto, a seconda della fase in cui si trova, l'impresa necessita effettivamente di un approccio piuttosto che dell'altro. La fase dello sviluppo rappresenta un momento di forte e rapida espansione. I collaboratori sono orgogliosi di lavorare per quell'impresa, i livelli di *engagement* sono piuttosto alti e c'è anche un diffuso senso di euforia per i risultati raggiunti. In questo stadio, ciò che è importante è la definizione di una direzione chiara per l'azienda e per i propri dipendenti che si traduce nell'assegnazione di obiettivi e ruoli ben definiti. Parafrasando: una *leadership* orientata al *task*. Di contro, nelle fasi di maturità e di ristrutturazione, le motivazioni e le ragioni di soddisfazione per i dipendenti vanno diminuendo, la creatività e lo spirito di iniziativa lasciano il posto all'esecuzione formale di compiti definiti. L'organizzazione appare nel complesso più rigida e burocratica e a farne le

² nota bene: data la ristrettezza del campione, il test del chi-quadrato ($X^2 = 0.3367$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.8451$) non restituisce un $p\text{-value} < 0.05$. Questo risultato non è quindi statisticamente significativo; la differenza di 0,8 potrebbe facilmente derivare dalla variazione naturale tra i campioni. Non escludiamo tuttavia la possibilità che, effettuando l'analisi su un campione adeguato, la correlazione potrebbe risultare significativa.

spese sono la creatività e la ricerca di soluzioni innovative. Quello che serve in questi casi è un *leader* sensibile al proprio contesto organizzativo, con spiccate doti interpersonali e in grado di porsi al contempo a capo e a servizio dei suoi collaboratori, o in altre parole, un leader orientato alle relazioni (vedi Fig. 2.5).

Fig. 2.5: matrice: stili di leadership e orientamento X fase del ciclo di vita dell'azienda



Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda una possibile correlazione tra mercato di riferimento e orientamento della leadership, invece, la ristrettezza del campione purtroppo non ha consentito l'emergere di evidenze significative per poter trarre conclusioni esaustive. Tuttavia, pare che quasi tutte le companies dei vari settori Energy , Finance , IT Tech e Media , Manufacturing, siano guidate prevalentemente da uno stile di leadership orientato alla relazione, mentre il settore Life Science si distingue per uno stile orientato al task (Fig. 2.6). Nel complesso, riteniamo valga la pena approfondire questo tipo di analisi in successivi studi con campioni adeguati.

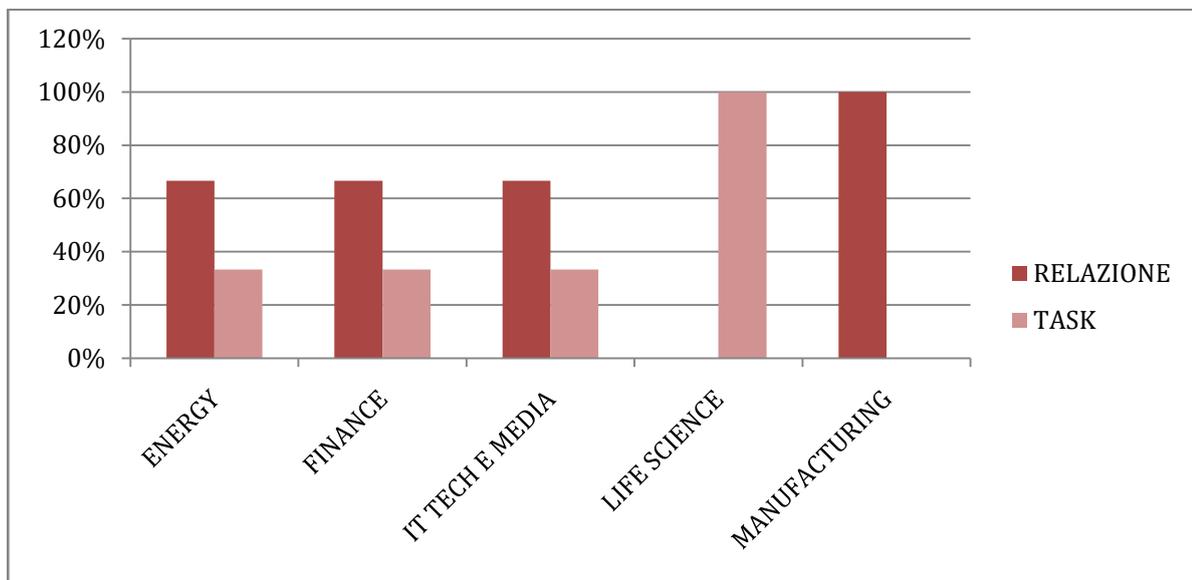
Infine, sono state rilevate quali sono le *skills*, tra quelle prese in considerazione per il nostro modello integrato (vedi paragrafo 1.4), che si presentano con maggiore frequenza nel campione.

Come si evince dalla figura sottostante (Fig 2.7), la macro-categoria *Complex problem solving* è quella modale, in quanto riporta una frequenza maggiore, seguita dalla *Interpersonal effectiveness*. Frequenze medie si registrano per il *People & Team management* e per la *Contextual awareness*. Leggermente sotto la media troviamo *Visioning e Execution*, mentre alle ultime posizioni troviamo *l'Organizational awareness e Self-management & development*.

I dati relativi alle *skills* rilevate nei *profiles* dei CEO, rappresentati nella Fig. 2.7, sono coerenti con la

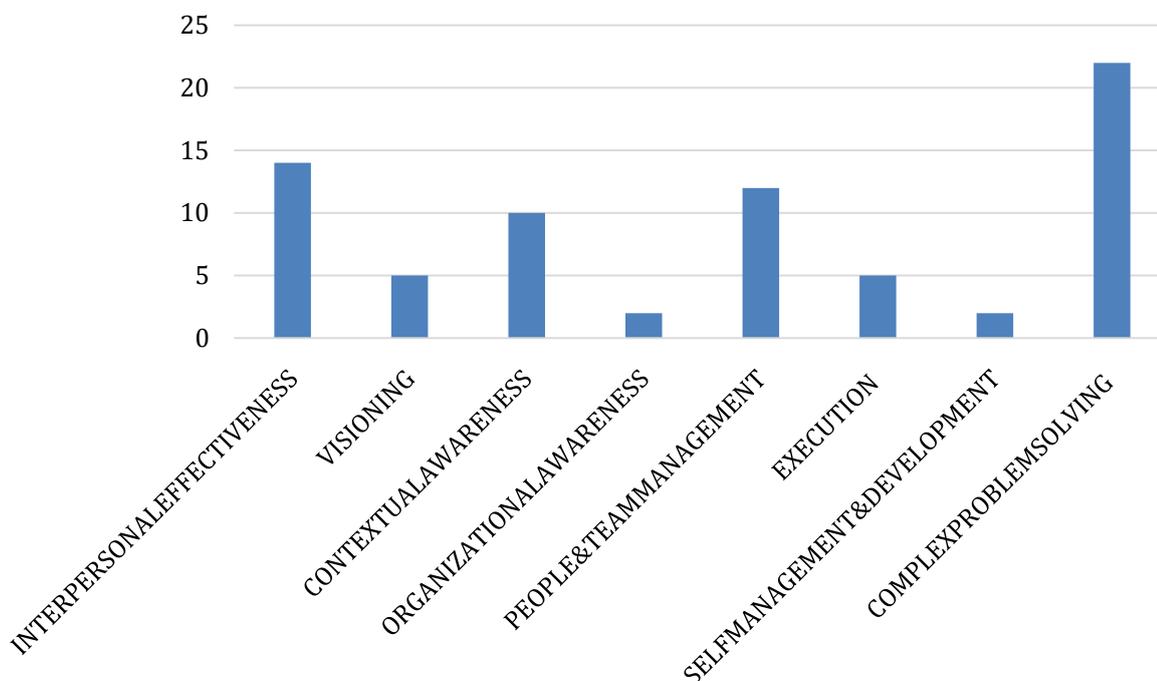
classifica delle *top 10 skills* per il 2020 individuate dal report “*The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*” del World economic Forum. Il Complex problem solving sembra essere la *core skill* più richiesta per il 2020 in tutti i settori e le aree geografiche.

Fig. 2.6: Grafico a barre: mercato di riferimento X orientamento leadership



Fonte: nostra elaborazione

Fig. 2.7: Leadership skills



Fonte: nostra elaborazione

3. Leadership futura: dai trend al neXt generation leader

3.1 Nuovi trend

La realtà imprenditoriale è sempre più complessa, dominata dall'incertezza e caratterizzata dal continuo cambiamento, uno scenario che viene sintetizzato con l'acronimo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). La volatilità si riferisce alla velocità del cambiamento, è associata alle fluttuazioni della domanda, alle turbolenze e alla vita breve dei mercati. L'incertezza si riferisce alla misura in cui è possibile fare previsioni sul futuro, su base statistica (*data driven*) o meno. La complessità si riferisce al numero di fattori da tenere conto quando si analizza una situazione o un ambiente: quanti più sono i fattori, più sono vari e connessi, tanto più esso risulta complesso. Infine, l'ambiguità si riferisce alla mancanza di chiarezza interpretativa a causa di informazioni incomplete, contraddittorie o troppo imprecise per poter trarre conclusioni chiare.

L'aspetto determinante dell'ambiente di lavoro, oggi e nel prossimo futuro, è dunque il cambiamento costante. Diventa allora necessario adottare approcci organizzativi *lean* orientati ad una maggiore agilità, rapidità di risposta e adattabilità ai cambiamenti del contesto. I leader devono affrontare il compito straziante di raggiungere i loro obiettivi mentre affrontano le sfide di un ambiente di lavoro complesso e instabile come mai prima d'ora, incapaci di prevedere in quale momento e in quale forma possono sorgere minacce e opportunità. Vediamo ora nello specifico quali sono i cambiamenti in atto, quali saranno i temi e i trend che dal contesto generale si ripercuoteranno sulle organizzazioni.

3.1.1 Digitalizzazione

Le nuove tecnologie e le tendenze che si sono affermate negli ultimi anni hanno avuto un impatto significativo sul mondo del lavoro, tanto da cambiare per sempre il modo di lavorare delle persone. Il 5G rende le attività quotidiane più veloci, il *well-being* dei dipendenti è diventato fondamentale per le aziende, i lavoratori chiedono maggiore flessibilità e un'intera nuova generazione è entrata a far parte della forza lavoro. In particolare, l'emergenza Covid-19 ha portato a cambiamenti epocali, stravolgendo il *modus operandi* delle organizzazioni le quali, nel giro di poche settimane, hanno dovuto rivedere le proprie priorità. Il panorama attuale ci racconta di colloqui via Skype tra *recruiter* e candidati, di *onboarding* virtuali, di formazione ed eventi su piattaforme *online* e di un aumento dei *benefits* aziendali mirati a supportare il benessere mentale dei dipendenti. Tra i principali macro *trend* c'è sicuramente il lavoro agile: prima della pandemia solo il 30% delle persone lavorava da remoto, ora Gartner stima che il lavoro sarà svolto a distanza da almeno il 50% dei dipendenti (anche solo per una parte di tempo). Parlando dell'Italia, invece, le stime dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

vedevano un 2019 in cui il lavoro agile riguardava circa 570.000 persone (con un aumento del 20% rispetto l'anno precedente): adesso, invece, a causa dell'emergenza Covid-19, questa cifra è arrivata a 8 milioni. Alla luce di questi dati è necessario individuare tutte le competenze utili a rendere il più efficace possibile il lavoro da remoto, a partire dalle *skills* digitali. I *team* dovranno imparare a lavorare in modo flessibile e, al contempo, i *leader* dovranno dimostrarsi in grado di guidarli da un'altra prospettiva. Il modello agile è un approccio organizzativo piuttosto esteso e variegato, che contrappone una cultura tradizionale piramidale, con flussi *top-down* delle informazioni, a un modello che privilegia la connessione, rivalutando fiducia, reciprocità e autonomia dei partecipanti. Partecipazione e coinvolgimento diventano parole chiave. Il controllo dei risultati e dell'efficienza dei processi è preferito al controllo delle persone, offrendo loro maggiore libertà nella gestione degli spazi e di tempi di lavoro. Il mantra del modello agile è non a caso "la persona al centro". Il che significa, in primo luogo, ribadire l'importanza di una delle più importanti dimensioni della vita di un individuo: il tempo. Ne deriva un nuovo stile di *leadership* (*leadership* agile), che riconosce il ruolo cardinale di tattiche e strumenti volti al risparmio di tempo. Con comprovati effetti positivi sulla produttività, sulla creatività e sulla partecipazione ai processi da parte di tutti i partecipanti. Un caso emblematico è quello delle riunioni aziendali, tema caldo di un acceso dibattito internazionale, che identifica nella "*meeting madness*", o "*riunionite*", uno dei maggiori motivi di frustrazione di dipendenti e *manager* aziendali. Le attività del *leader* agile devono essere organizzate secondo liste di obiettivi, stabilendo priorità e pianificando slot di tempo dedicate a ciascun punto all'ordine del giorno. La pianificazione agile valorizza le strategie di *feedback*, la condivisione delle informazioni e quindi la partecipazione di ogni componente del *team*.

Quando si parla di digitalizzazione è inevitabile non citare l'intelligenza artificiale. Ad oggi vediamo un crescente impiego dell'AI (*Artificial Intelligence*) in sempre più settori. Con questo termine si intendono tutti quei sistemi in grado di simulare i metodi di ragionamento e apprendimento umani per la risoluzione di problemi complessi, attraverso l'utilizzo di *big data*, *software* analitici, algoritmi predittivi, meccanismi di *machine learning*. Oggi l'intelligenza artificiale rappresenta un potente acceleratore della trasformazione digitale, ma per generare valore deve essere declinata su progetti tecnologici verticali. In tal senso, le aziende stanno cercando di capire come applicare concretamente le nuove soluzioni ai processi operativi e all'innovazione dell'offerta, al fine di ottenere vantaggi competitivi e valore economico. Nell'aprile 2019, il Summit QCon.ai di San Francisco aveva evidenziato l'ascesa di alcuni trend applicativi che si protrarranno anche nei prossimi mesi: *self driving cars*; architetture predittive, che permettono di condividere dati *multisource* e *pipeline* differenti per un utilizzo degli algoritmi più efficace e in diversi contesti; *deep learning*, che consente un'elaborazione granulare e completa delle informazioni, attraverso reti neurali artificiali organizzate in *layer* e una conoscenza costruita per fasi progressive; *machine learning*, per affinare dinamicamente l'efficacia

degli algoritmi e il *software engineering*; *Natural Language Processing e speech recognition*, per raccogliere velocemente le richieste dei clienti e i *feedback* lasciati sui *social media* e più in generale sul *web* espresse in linguaggio naturale.

3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Altro tema importante è la *corporate social responsibility* (CSR). Essa consiste nell'assunzione della responsabilità da parte delle imprese riguardo a questioni di natura etica legate all'impatto sociale e ambientale delle proprie attività. La CSR interessa due diverse dimensioni: quella interna all'azienda, cioè l'attenzione che si deve rivolgere alle proprie risorse umane, e la dimensione esterna, ossia l'attenzione verso l'esterno, quindi il rapporto con la comunità locale, i partner commerciali, i consumatori, i fornitori e in generale l'ambiente. La CSR si articola in diversi principi: sostenibilità, cioè l'uso consapevole delle risorse ambientali e la considerazione degli stessi come beni comuni; volontarietà (che va oltre gli obblighi di legge); trasparenza; qualità dei prodotti e dei processi produttivi ed integrazione, ovvero l'azione coordinata di tutte le attività dell'azienda sulla base dei valori condivisi. A conferma della crescente attenzione verso queste tematiche c'è lo studio "Seeking New Leadership" in collaborazione con Accenture, il quale rivela che oggi il mercato richiede alle aziende di occuparsi con impegno e dedizione alle questioni ambientali, sociali ed economiche per poter proseguire in un processo di crescita verso il successo. Il 61% dei leader emergenti intervistati afferma, infatti, che tutti i modelli di business devono necessariamente essere perseguiti se e solo se sono indirizzati al miglioramento della società, dei profitti e della redditività. Gli stessi riconoscono, altresì, l'importanza esponenziale dell'utilizzo delle nuove tecnologie.

3.1.3 Diversity & Inclusion

Il tema della Diversity & Inclusion negli ultimi anni ha acquisito un'importanza crescente fino a diventare un vero e proprio *trend topic*. A confermarlo sono i numeri del Diversity Brand Index 2019 che danno una panoramica sulla *diversity* in Italia, evidenziando come un'azienda su 4 sia davvero impegnata da questo punto di vista. I *brand* percepiti come più inclusivi influenzano anche le scelte d'acquisto delle persone: sempre stando ai numeri, li sceglie il 51% delle persone così come il 23 % preferisce *brand* che investono sulla Diversity & Inclusion. Con questo termine ci si riferisce a *team* di lavoro in cui coesistono persone di genere, orientamento religioso o sessuale, etnia, età o abilità fisiche e psichiche differenti. Tuttavia la diversa provenienza, cultura, esperienza di vita, non genera in

automatico valore per un'azienda. Non basta che un *team* sia diversificato, ossia abbia in sé quella ricchezza che viene dalla diversità, perché possa davvero lavorare in equilibrio. Al contrario, è molto importante prendere in considerazione queste diversità a partire dall'iter di selezione in cui le risorse vengono coinvolte, in vista della cosiddetta *candidate experience*, per proseguire poi con il processo di assunzione in cui vengono gestite, integrate, formate, valutate e premiate.

In Italia le principali differenze sul lavoro si registrano circa il genere (82%)³, l'età (55%) e a seguire la disabilità (53%). Per quanto riguarda quest'ultimo tema, tuttavia, grazie alle nuove tecnologie, Gartner stima che entro il 2023 la percentuale di persone con disabilità nella forza lavoro triplicherà. Passi in avanti sono stati fatti anche circa l'orientamento sessuale, con la Legge Cirinnà, ossia la legge sulle unioni civili, a partire dalla quale le aziende hanno successivamente adottando politiche volte ad estendere i diritti riconosciuti alle coppie "tradizionali" anche alle coppie dello stesso sesso. Anticipando i tempi, Intesa Sanpaolo già nel 2014 aveva siglato con i sindacati un "Protocollo quadro sull'inclusione e le pari opportunità" che estendeva, ad esempio, il congedo matrimoniale anche alle coppie omosessuali che si sposavano all'estero. Inoltre, secondo il sondaggio Women & Diversity condotto lo scorso anno da Nielsen il 38% degli italiani sarebbe favorevole a vedere più pubblicità e *packaging* che mostrino famiglie moderne e non tradizionali, ad esempio con genitori single, multietnici, o dello stesso sesso. Passando alle quote rosa, le differenze uomo-donna, restano ancora molto nette sui luoghi di lavoro. Queste non riguardano ovviamente solo gli stipendi, ma appunto anche le possibilità di carriera, l'accesso a certi vantaggi o la possibilità di poter fare determinati lavori. Come vedremo nel paragrafo successivo, spesso capita di non assegnare ruoli di comando a donne che magari sono madri perché si pensa che non potranno essere disponibili in determinati orari o si chiede loro di adottare dei modelli maschili. Eppure chi è madre, acquisisce delle skills che altri non hanno come: la resilienza, la capacità di mediare tra persone molto diverse, la capacità di sapere gestire i tempi meglio di altri, dovendo sfruttare al massimo ogni minuto, così come la concretezza e altro ancora. Stessa cosa riguarda anche i cosiddetti team multigenerazionali. Oggi, in alcune aziende la diversità è gestita dal diversity management, un vero e proprio approccio il cui fine ultimo è proprio quello di garantire le pari opportunità aldilà di ogni tipo di diversità.

3.1.3 Leadership al femminile

Tra i tempi portati alla ribalta dalla D&I c'è quello della leadership al femminile e del *gender gap*.

³ I dati appartengono all'indagine condotta da Wise Growth e Istud Business School che ha coinvolto 55 aziende di grandi dimensioni (in media con 7.400 dipendenti) e di diversi settori industriali. Il 70% del campione è rappresentato da subsidiary di multinazionali straniere. Per il 95% del campione l'obiettivo principale era quello di migliorare il clima aziendale; per l'84% quello di promuovere la diversità in tutti i livelli gerarchici e per l'80% attrarre e trattenere una forza lavoro plurale.

Alcuni dati rivelano che le aziende con una maggiore diversità di genere tra i dirigenti hanno registrato maggiori guadagni finanziari. Commentando in un intervento questo dato, l'ex presidente e grande leader Barack Obama ha affermato: *"Le aziende con una massa critica di donne al vertice hanno prestazioni migliori, sono più redditizie, hanno valutazioni azionarie più elevate. Se sei nel consiglio di amministrazione di una società e ti guardi intorno ed è tutto un mucchio di uomini, hai un problema. Non sei ben organizzato per avere successo"*. Una recente indagine del *Peterson Institute for International Economics e Ey* del 2016 ha analizzato i risultati di 21.980 aziende quotate in borsa in 91 paesi, provenienti da varie industrie e settori, mostrando dati inequivocabili sull'importanza della diversità di genere nel management: avere almeno il 30% delle donne in posizioni di leadership può far aumentare fino al 6% il margine di profitto netto aziendale. Ma come si configura questa leadership al femminile?

Secondo una recente ricerca (Sharif, K. 2019), i comportamenti della leadership femminile riflettono per lo più uno stile trasformatore, caratterizzato da flessibilità e gestione del cambiamento. Lo stile relazionale dei CEO indagati mostrava una comunicazione aperta, fiducia ed empatia. Tuttavia, di tanto in tanto, queste donne adottavano comportamenti appartenenti ad una leadership non trasformatore. La ragione principale per questo cambiamento nell'approccio si verificava in risposta all'atteggiamento dei subordinati di sesso maschile, che richiedevano adattamenti comportamentali più vicini agli stili assertivo e autocratico.

Infine, prendendo in analisi le interviste strutturate dei primi quattro Ceo⁴ appartenenti alla classifica "Le 100 donne italiane di successo nel 2019" di *Forbes*, emerge che le principali caratteristiche che accomunano queste donne sono l'intelligenza emotiva, l'empatia, la determinazione, la pianificazione strategica, un forte senso dell'etica, la capacità di ascolto e di gestione del gruppo di lavoro. I valori che le accomunano e che trasmettono attraverso i loro comportamenti sono l'importanza di anteporre il successo collettivo a quello personale e l'importanza di costruire team motivati in cui ciascuno riesca dare il meglio di sé. Per esempio, alla domanda *"secondo lei una manager donna ha degli atout specifici?"*, Daniela Pighini risponde: *"Premettendo che sono convinta che la bravura prescindendo dal genere, posso però dire che negli atteggiamenti e nel modo di lavorare ci sono delle marcate differenze, perché le donne manager hanno una maggiore capacità di ascolto, di empatia e di comprensione dei segnali deboli."* O ancora, quando viene chiesto se essere uomo o donna in azienda ad oggi fa ancora differenza, l'opinione condivisa tra tutte loro è che sebbene talento e merito siano equamente distribuiti, le opportunità di dimostrarli si differenziano in base al genere. Gli stereotipi di genere ostacolano ancora il percorso di una donna. Valentina Calaminici, per esempio, sostiene *"la strada per*

⁴Valentina Calaminici, General Manager del Gruppo Mario Mele & Partners; Daniela Pighini, direttore generale di Audika; Francesca Terragni, Marketing & Communication Director di Moët Hennessy Italia Spa (LVMH Group) e Cristina Scocchia, CEO di Kiko.

raggiungere una vera parità di opportunità è ancora lunga, ma credo che siamo su quella giusta.” Sicuramente negli ultimi dieci anni la figura della donna manager in carriera è cambiata e migliorata. Tuttavia, è necessario continuare a favorire i ruoli manageriali femminili: ci si auspica, per il futuro che la leadership al femminile rimanga una priorità su cui lavorare e non una mera dichiarazione d'intenti.

3.2 Le generazioni aziendali

Attualmente nei luoghi di lavoro sono presenti quattro generazioni diverse: Baby Boomers, Generazione X, Generazione Y (Millennials), Generazione Z. Si parla infatti di diversità generazionale, oppure in inglese di *age diversity*, in quanto si registra per la prima volta nella storia la presenza simultanea di un elevato numero di generazioni diverse nello stesso luogo di lavoro. Una varietà generazionale alimentata anche dalla rivoluzione digitale, caratterizzata da un bagaglio valoriale, esperienziale e di aspettative fra loro eterogenee, che devono diventare collaborative per poter perseguire la *mission* specifica di ogni azienda. Nel 2020, i Millennials rappresentano più di un terzo dei lavoratori, seguiti dalla Generazione X e dalla Generazione Z, mentre la maggior parte dei Baby Boomers si è ormai ritirata dal mercato del lavoro e rappresenta circa il 6%. Si prevede che, entro il 2025, più del 75% della forza lavoro globale sarà composta dai Millennials.

Si dice che la generazione dei Millennials sia identificabile con la frase “*want it all and want it now*” o “*Generation-go*” perché a livello mondiale si tratta della generazione che più di tutte sente la necessità di trovare delle soluzioni ottimali nel connubio vita personale-lavoro.

Millennials o Generazione Y, qualunque terminologia le si applichi, ci si riferisce a quelle persone nate tra i primi anni '80 e la fine degli anni '90 ed entrati nel mercato del lavoro durante una delle più grandi recessioni globali caratterizzate da un elevato tasso di disoccupazione, di flessibilità e da una domanda crescente di nuove abilità e competenze. Sono figli dell'era dell'informazione, portano diverse abilità e competenze nel loro bagaglio ed una diversa mentalità. Usano abitualmente e con molta facilità smartphone e social media, ciò li ha abituati ad una comunicazione istantanea ed a un accesso immediato alle informazioni, così da preferire strumenti lavorativi come il telefono, il *tablet* ed il computer rispetto a un incontro *vis à vis*. Non risulta, quindi, strano che i Millennials si aspettino un tipo di comunicazione in azienda tecnologica e innovativa, che comprende strumenti come: il *social networking*, *l'insant messaging*, *video meeting* e *Skype call*. È, in altre parole, la prima generazione che entra a far parte del mondo del lavoro con una migliore comprensione di uno strumento di business, ed un percorso formativo più articolato delle generazioni precedenti.

La letteratura in merito è ampia ed esaustiva e potrebbe essere riassunta in cinque aree principali rappresentative dei fattori motivanti per i Millennials: *work-life balance*, paga e *benefit*, opportunità di promozione, esperienze di lavoro significative e un ambiente di lavoro stimolante. La richiesta di un

miglior *work-life balance* è il risultato di varie motivazioni che portano i Millennials a rivalutare le loro priorità, scegliendo impieghi che concedano spazi a interessi e impegni extra-lavorativi. Paga e benefit, appartenenti ai valori estrinseci del lavoro, sembrano essere per i Millennials tra i fattori motivanti più importanti, probabilmente perché necessitano di *feedback* continui, ma non solo. Anche le prospettive di carriera e di promozione a ruoli di maggiore importanza sono alla base del loro processo decisionale. Questo perché invece di ambire a un lavoro che duri un'intera vita, preferiscono avere opportunità di sviluppo delle proprie conoscenze e abilità. Ad avere importanza non è più un lavoro di per sé, ma la qualità del percorso. In un mondo dove l'innovazione tecnologica porta a cambiamenti continui, le generazioni più giovani percepiscono la necessità di ampliare rapidamente le proprie competenze, così da restare *appealing* e più facilmente occupabili durante il percorso di vita lavorativa. Altro fattore motivante alla base delle loro scelte lavorative è la possibilità di viaggiare e avere esperienze internazionali. Quando scelgono l'organizzazione per cui lavorare, inoltre, tengono in considerazione anche dei valori e della mission della stessa, perché sono alla ricerca di una vita che abbia uno scopo e che sia ricca di significato. Il tipo di azienda che attrae i Millennials ha una struttura molto più flessibile ed è socialmente ed ecologicamente responsabile.

Con l'aumentare della percentuale di Millennials negli ambienti lavorativi, è necessario che chi ricopre ruoli di responsabilità e direzione evolva proprio ruolo. Il rispetto nei confronti dell'autorità infatti passa prima dalla stima professionale. Il leader deve trasformarsi in "formatore" e avere la capacità di far crescere le risorse interne attraverso dei percorsi ben definiti, programmati e condivisi. Questa necessità di apprendere nuove abilità e competenze spinge questa generazione al fenomeno del *job hopping*, ovvero il cambiamento repentino di occupazione, sia per ottenere miglioramenti salariali sia per vivere esperienze lavorative che sappiano accrescere il bagaglio di competenze. Richard Evans (2016), nel suo libro "The Talent Magnet", riassume le caratteristiche ed aspirazioni fondamentali della Generazione Y in 12 punti: sono *multitasking*, sono *team-oriented*, sono esperti di tecnologia, sono socialmente connessi, sono efficienti, sono orientati ai risultati, vogliono imparare e migliorarsi continuamente, vogliono un lavoro significativo, vogliono una gratificazione istantanea, vogliono flessibilità, vogliono autonomia, vogliono avventura.

Discorso a parte meritano i primi veri nativi digitali, gli appartenenti alla Generazione Z, nati a partire dagli ultimi anni novanta fino al primo decennio degli anni duemila. Cresciuti con internet, smartphone e media digitali, si indentificano nella tecnologia, diretto prolungamento del loro essere. A differenza di tutte le generazioni che li hanno preceduti, loro sono la prima completamente globalizzata. Paragonata alla Generazione Y, la Z risulta essere ancora più multitasking. Non solo riesce a lavorare a più progetti contemporaneamente, ma anche a essere più produttiva, perché abituata a gestire più dispositivi e a ricevere un carico di informazioni superiore. Le ricerche dimostrano che gli appartenenti a questa generazione tendono ad avere una maggiore sicurezza di sé e ad avere una visione ottimistica del

proprio futuro. Hanno uno spirito indipendente, creativo e innovativo, con una forte propensione all'imprenditorialità, per questo viene identificata anche come "generazione startup". Nonostante la preferenza per l'autoimprenditorialità, questa generazione identifica tre criticità da affrontare: difficoltà di accesso ai finanziamenti, mancanza di know how necessario e assenza di *mentorship* adeguate. I valori alla base delle scelte della Generazione Z vanno ricercati essenzialmente a partire da paga e *benefit*, per poi passare all'ambiente lavorativo (collaboratori, attrattività del posto di lavoro) ed infine ai benefici psicologici (varietà dei compiti assegnati, livello di coinvolgimento della mansione). Avere un lavoro verso il quale si prova un forte interesse, l'opportunità di apprendere sempre nuove competenze e abilità, sono valori condivisi da entrambe le generazioni. Il comportamento dei Millennials è orientato alla crescita, ma anche al benessere personale, mentre quello della Generazione Z è guidato da crescita e passione. Tra le caratteristiche identificative di questa generazione a lavoro, dalla quale ci aspetteremmo difficoltà a lavorare in team (data la loro propensione a comunicare maggiormente in ambienti virtuali, utilizzando un linguaggio più immediato), c'è la preferenza verso ambienti *open-space*, dove la contaminazione reciproca di idee è all'ordine del giorno. La Generazione Z infatti è consapevole delle proprie carenze in ambito comunicativo e sa che la comunicazione *one to-one* può essere l'unica soluzione per colmare questo deficit.

Alla luce di quanto detto, risulta fondamentale per i leader avere tutte quelle abilità e competenze necessarie per guidare team tra loro eterogenei, riuscendo a tirar fuori da ciascuno il proprio potenziale.

3.3 NeXt generation leader

Nei paragrafi precedenti sono stati analizzati i trend e i topics di maggiore rilievo che impatteranno in maniera significativa sulle organizzazioni nel prossimo futuro. Tra questi, ampio spazio è stato dato all'*age diversity* al fine di delineare i diversi profili generazionali che andranno a popolare i contesti organizzativi, rendendoli variegati e impregnandoli non solo di abilità diverse, ma anche di richieste e bisogni eterogenei e sfidanti. Ma quali sono le caratteristiche *personal*, in termini di tratti, valori, comportamenti e skills necessari al neXt generation leader?

In estrema sintesi il neXt generation leader avrà come caratteristiche *personal* alti livelli di *self-efficacy*, un orientamento all'apprendimento continuo ed una forte visione sistemica indispensabili per navigare nella complessità del mondo VUCA. Allo stesso tempo sarà anche un leader empatico, con una spiccata *emotional awareness*. Egli baserà i suoi comportamenti per la gestione quotidiana su principi della Human Centricity, favorendo sperimentazione, meritocrazia, community e wellbeing dei collaboratori e valorizzando a pieno l'impegno e l'intuito di ogni singolo dipendente.

Come abbiamo visto, i *Millennials e la Gen Z*, cresciuti in una società pluralista e individualista, rivendicano a gran voce il benessere personale, non rinunciano a coltivare i propri interessi e passioni ma mirano piuttosto ad un *work-life balance* ideale, opportunità di promozione, esperienze di lavoro significative e un ambiente di lavoro stimolante. In una popolazione aziendale di questo genere, l'autorità e le direttive lasciano spazio all'autorevolezza e al coinvolgimento. Questo è tanto più vero se consideriamo che nel futuro il lavoro assumerà caratteri sempre più flessibili. Uno dei trend in crescita, di fatti, è l'aumento delle ore in lavoro agile fino al 50%, questa tendenza porterà i manager dover rinunciare all'esercizio di controllo diretto sul lavoro dei propri dipendenti nelle modalità cui sono stati finora abituati. In altre parole, il leader del domani dovrà necessariamente possedere un'autodeterminazione ferrea e alti livelli di *self-efficacy* che gli consentano di superare quella leadership incentrata su rigide gerarchie e alto controllo, in favore della nascita di una nuova, il cui *purpose* sia incentrato sul valore dei collaboratori, sulla trasparenza e sulla fiducia nel loro operato. Fiducia e trasparenza rappresentano infatti i valori-pilastro del neXt generation leader. In tal senso, gli accademici sostengono che il ruolo più importante di un dirigente è proprio quello di farsi garante e promotore dello scopo dell'organizzazione. Lo scopo viene sempre più pubblicizzato come una chiave importante per assicurarsi prestazioni eccezionali navigando in un mondo complesso, instabile e ambiguo dove la strategia è in continua evoluzione e poche decisioni sono obiettivamente giuste o sbagliate (Craig 2014). Tuttavia, ancora pochi sono i leader ad avere chiaro il senso del proprio scopo individuale e ancora meno sono quelli in grado di tradurlo in una dichiarazione concreta per poterlo trasmettere a tutti i livelli propria realtà organizzativa. Di conseguenza, quasi nessuno possiede un piano chiaro per trasformarlo in azione, mancando così il raggiungimento degli obiettivi personali e professionali più ambiziosi. Il *purpose* è il marchio della propria leadership, non riguarda le azioni o il modo in cui vengono svolte, ma deve piuttosto configurarsi come il *primum movens* di ogni azione, pianificazione o strategia (Sinek 2011).

Una volta individuato il *purpose*, un altro importante compito per il leader nel futuro sarà quello di guidare la propria azienda attraverso la trasformazione culturale in corso.

Il neXt generation leader dovrà essere il custode sociale di una *learning organization*, ossia un'organizzazione che fa della creazione e condivisione di conoscenza il proprio vantaggio competitivo. I best performer manager saranno quelli caratterizzati da una certa *learning agility*, l'attitudine mentale di apertura al cambiamento che si manifesta attraverso l'orientamento all'apprendimento continuo. Egli dovrà impegnarsi concretamente per mantenere un certo grado di sviluppo personale e professionale, al fine di coltivare a pieno il potenziale ed evitare la stagnazione. Tuttavia, per poter ricavare dei vantaggi concreti per il proprio business, questo impegno per lo sviluppo continuo dovrà essere diffuso tra i collaboratori. In che modo? Im personificando il cambiamento, trasformando sé stesso per trasformare il contesto. Parliamo a tal proposito di *network*

e community manager, un manager il cui compito sarà direttamente connesso alla promozione del cambiamento e dell'innovazione. Il *community manager* non agisce da leader nel senso più noto del termine, di fatto non fa leva su autorità e gerarchie e non incentra su di sé l'autorità in modo esclusivo, piuttosto fonda la sua leadership su due caratteristiche nuove. Innanzitutto, una visione sistemica che gli consenta di effettuare valutazioni complesse della realtà, elaborando molteplici aspetti diversi e concatenati fra loro. Egli dovrà essere in grado di interpretare la situazione mentre agisce, riguardando di volta in volta i risultati che si producono per apprendere da essi, correggere eventualmente il tiro e restare in connessione con il contesto. La seconda caratteristica, invece, riguarda la capacità di attivare il suo network di collaboratori. Consapevole che il cambiamento che vuole promuovere non è programmabile ma processuale, legato all'ecosistema e alle sue evoluzioni, agirà preparando i suoi collaboratori e lavorando sul loro potenziale. Assumerà allora le sembianze di un *coach/mentor* che comunica in maniera trasparente, promuove autonomia e fiducia e si preoccupa di creare il giusto *setting* per facilitare la collaborazione e i processi decisionali.

Infine, per ciò che concerne la dimensione valoriale, oltre alla trasparenza ed alla fiducia, immaginiamo il neXt generation leader orientato al valore condiviso. Parliamo di un *responsive leader*, in grado di generare opportunità e benefici per le comunità e di dotare le proprie aziende di una finalità più alta che risponda al soddisfacimento dei bisogni della società.

Conclusioni

Nel nostro lavoro abbiamo cercato di comprendere quali fossero le caratteristiche di quelli che vengono considerati i migliori leader nello scenario globale attuale e lo abbiamo fatto attraverso la lente del nostro modello integrato. Grazie a questo siamo stati in grado di definire gli stili di leadership ad oggi più efficaci. Abbiamo poi immaginato quali fossero le caratteristiche che il neXt generation leader dovrà possedere per far fronte ai cambiamenti che la società e i contesti organizzativi stanno attraversando.

Ci troviamo in una fase di evoluzione delle nostre società in cui anche i saperi, le qualità e le abilità diventano fugaci e temporanei e dove domina l'incertezza. Non si può pensare di stabilire in anticipo, come è avvenuto finora, quale mix di ingredienti e abilità dovrà possedere. L'unica possibilità è quella di migliorarsi e migliorare, creando all'interno della propria organizzazione un ecosistema di coinvolgimento, significato, e crescita.

Accettando, dunque, di abbandonare quell'antica visione che immaginava di rendere efficiente la vita organizzativa attraverso l'illusione del controllo e della previsione, per navigare nella complessità, possono tornare utili alcuni orientamenti e shift in termini di mindset.

Una prima àncora è rappresentata dal valore delle persone e dalla performance di qualità che si ottiene con il contributo di più menti che lavorano insieme in una situazione di benessere, valorizzando la *human capacity* in tutta la sua *diversity*.

La seconda è data dal *purpose*, una chiara dichiarazione di intenti per ottenere l'impegno, la motivazione e l'engagement dei dipendenti, allineando convinzioni e valori di tutti gli attori coinvolti alla vision, alla mission e agli obiettivi dell'organizzazione.

Una terza qualità essenziale è la *learning agility* che garantisce adattabilità, resilienza e apertura al cambiamento, e che si manifesta, tra le altre cose, attraverso l'orientamento all'apprendimento continuo.

Infine, dovendo promuovere il cambiamento e l'innovazione ad ogni livello, il neXt generation leader trarrà vantaggio dal *community management approach*, preparando i suoi collaboratori, lavorando sul loro potenziale e guidandoli, con un *sense-making* e una visione sistemica complessa, attraverso le evoluzioni del contesto.

Bibliografia

- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). *Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality*. *Journal of personality and social psychology*, 73(2), 345.
- Cain, S., & Prospero, C. (2017). *Quiet: il potere degli introversi in un mondo che non sa smettere di parlare*. Bompiani.
- Christfort, K., & Vickberg, S. (2018). *Business Chemistry: Practical Magic for Crafting Powerful Work Relationships* (1st ed.). Wiley.
- Evans, R. (2016). *The Talent Magnet: Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Eysenck, H. J. (2014). *The Structure of Human Personality (Psychology Revivals)* (1st ed.). Routledge.
- Fisher, H. (2004). *Why we love: The nature and chemistry of romantic love*. Macmillan.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Druskat, V., Nevarez, M., & Pitagorsky, G. (2017). *Organizational Awareness: A Primer, (Building Blocks of Emotional Intelligence Book 7)*, More than Sound, LLC.
- Haslam, A. S., Platow, M. J., & Reicher, S. D. (2013). *Psicologia del leader. Identità, influenza e potere*. Il Mulino.
- Hogeveen, J., Inzlicht, M., & Obhi, S. S. (2014). Power changes how the brain responds to others. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(2), 755.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.
- Jung, C. G., Bassani, F., Trevi, M., Màdera, R., & Bordiga, R. (1993). *Tipi psicologici*. A. Mondadori.]
- Keltner, D. (2017). *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* (Reprint ed.). Penguin Books.
- Kim, H. (2020). Comparison of Strategic Leadership: Steve Jobs and Tim Cook. *Business and Management Studies*, 6(3), 17-25.
- Lavezzo, A. C. (2015). *Fondamenti di gestione e pianificazione aziendale*. Phasar Edizioni.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (p. 51–87). Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1999). A Five-Factor theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (p. 139–153). Guilford Press.
- Peirce, J. L., Lu, L., Gu, J., Silver, L. M., & Williams, R. W. (2004). *A new set of BXD recombinant inbred lines from advanced intercross populations in mice*. *BMC genetics*, 5(1), 7.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929.
- Sharif, K. (2019). "Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 4, pp. 1191-1217.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Illustrated ed.). Portfolio.

Sitografia

- Business Insider. (2015). *Employees confess the worst parts about working for Amazon*. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/the-worst-parts-about-working-at-amazon-according-to-employees-2015-8?IR=T>
- Forbes Italia. (2019). *Le 100 donne italiane di successo nel 2019*. Retrieved from: <https://forbes.it/classifica/forbes-lista-donne-successo-2019/>
- Harvard Business Review. (2020). *Pioneers, Drivers, Integrators, and Guardians*. Retrieved from: <https://hbr.org/2017/03/pioneers-drivers-integrators-and-guardians>
- Ireland, S. (2020). *Best CEOs In The World For 2020: Most Influential Chief Executives*. CEOWORLD Magazine. Retrieved from: <https://ceoworld.biz/2020/05/16/best-ceos/>
- Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015). *Inside Amazon: Reporter's Notebook*. The New York Times. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2015/08/28/insider/inside-amazon-reporters-notebook.html>
- McKinsey&Company (2015). *Diversity Matters*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- Kelly, K. (2020). *Coronavirus Tests the Leadership Style of Goldman Sachs's C.E.O.* The New York Times. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2020/08/11/business/goldman-sachs-david-solomon-coronavirus.html>
- Massachusetts Institute of Technology. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- Mejia, Z. (2018). *Just 24 female CEOs lead the companies on the 2018 Fortune 500—fewer than last year*. CNBC. Retrieved from: <https://www.cnbc.com/2018/05/21/2018s-fortune-500-companies-have-just-24-female-ceos.html>
- Performa HRM. (2020). *Rivisti i trend HR: le nuove priorità che orienteranno il lavoro del futuro*. Retrieved from: <https://www.performahrm.com/rivisti-i-trend-hr-le-nuove-priorita-che-orienteranno-il-lavoro-del-futuro/>
- Prospettive in Organizzazione. (2016). *La diversità di genere tra i manager. Obiettivi e programmi per Manageritalia*. Retrieved from: <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-diversita-di-genere-tra-i-manager-obiettivi-e-programmi-per-manageritalia-montegiove/>
- Qualitytravel. (2020). *Workplace 2020, i 5 trend che influenzano il luogo di lavoro*. Retrieved from: <https://www.qualitytravel.it/workplace-2020-i-5-trend-che-influenzano-il-luogo-di-lavoro/76615>
- Randstad Italia. (2020). *Diversity Management: Il talento non ha barriere*. Retrieved from: <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/diversity-management-il-talento-non-ha-barriere/>
- Rosenbaum, S. (2014). *Leading From Behind -- The Secret To Jeff Bezos' Success*. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2014/02/10/leading-from-behind/#7b0784f76916>
- SAP. (2019). *Contingent Workforce Insights 2019: Expertise in Full Force*. Retrieved from: <https://www.sap.com/hk/documents/2020/03/90546ca7-897d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>
- Sinek, S. (2014). *Why good leaders make you feel safe*. TED Talks. Retrieved from: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe

- Stone, M. (2015) *Employees confess the worst parts about working for Amazon*, Business Insider. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/the-worst-parts-about-working-at-amazon-according-to-employees-2015-8?IR=T>
- The Finchannel. (2017). *Pfizer Names Albert Bourla Chief Operating Officer*. Retrieved from: <https://www.finchannel.com/business/161-pharmacy/69609-pfizer-names-albert-bourla-chief-operating-officer>
- The Forum of Young Global Leaders, The Global Shapers Community, Accenture. (2020). *Seeking New Leadership*. Retrieved from: <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-115/Accenture-DAVOS-Responsible-Leadership-Report.pdf>
- Tómasdóttir, H., & Freedman, B. (2019). *The crisis of leadership -- and a new way forward*. TED Talks. Retrieved from: https://www.ted.com/talks/halla_tomasdottir_and_bryn_freedman_the_crisis_of_leadership_and_a_new_way_forward
- Torres, R. (2014). *What it takes to be a great leader*. TED Talks. Retrieved from: https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader
- Vigni, D. I. L., Redaelli, D. A., Duretti, D. R., & Redaelli, D. A. (2019). *Diversity & inclusion: sfide e strategie manageriali per valorizzare la pluralità in azienda*. Diversity Management. Retrieved from: <https://www.diversity-management.it/2019/04/12/diversita-e-inclusione-in-azienda-nuove-strategie/>
- Wittenberg-Cox, A. (2020). *What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders*. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/?sh=75bc27c23dec>
- Microsoft Corporation (2020). *Microsoft Corporation Annual Report 2019*. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/index.html>
- World Economic Forum. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>
- Craig, N., & Snook, S. (2014, August 18). *From Purpose to Impact*. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- Apple. (2020, December 4). *Apple annuncia i risultati del quarto trimestre*. Apple Newsroom. Retrieved from: <https://www.apple.com/it/newsroom/2020/10/apple-reports-fourth-quarter-results/>