

# Introduzione

di *Massimo Magni e Ferdinando Pennarola*

Questo libro nasce da un programma di ricerca e formazione lanciato nel 2012 (e oggi ancora in essere) con la finalità di supportare i leader e le organizzazioni a sviluppare un modello di Responsible Leadership volto a garantire risultati organizzativi sostenibili nel lungo periodo e orientati al soddisfacimento di stakeholder interni (collaboratori, colleghi, l'organizzazione nella sua unitarietà...) ed esterni (clienti, investitori, comunità locali...).

Al progetto Responsible Leadership hanno partecipato a oggi più di duemila rispondenti e sono stati coinvolti oltre quattrocento manager in aule executive e incontri *one-to-one*. Il frutto dell'attività di ricerca e la collaborazione costante con le imprese ci hanno fornito gli spunti per sviluppare questo testo che vuole rappresentare il distillato delle nostre esperienze e metterle a fattor comune per rendere ancora più attivo e vivace il dibattito su una leadership orientata al futuro e a risultati duraturi.

Il progetto editoriale è suddiviso in tre parti, ciascuna delle quali ha una finalità differente. La Prima parte, che comprende i Capitoli 1 e 2, pone in evidenza la necessità di muoversi dai modelli tradizionali di leadership a un concetto di leadership «responsabile». In particolare, il Capitolo 1, partendo da esempi di vita reale e organizzativa mette in luce le pressioni dell'ambiente che spingono verso l'abbandono di modelli di leadership che hanno contribuito allo sviluppo della crisi economica attraverso una visione miope e di breve periodo. Il Capitolo 2 inizia poi a tracciare i confini della leadership «responsabile» esprimendo la necessità di un approccio multi-prospettico al tema: individuo, team e pratiche organizzative HR.

La Seconda parte, che comprende i Capitoli 3, 4 e 5, prende avvio dalla sintesi degli studi di letteratura, dall'esperienza dei docenti e ricercatori coinvolti nel progetto e dall'interazione con manager e partecipanti ai corsi di leadership di SDA Bocconi School of Management. Nello specifico il

Capitolo 3 descrive le linee generali del modello Responsible Leadership di SDA Bocconi School of Management, mettendone in evidenza le caratteristiche principali e andando a individuare i sei differenti profili di leadership «responsabile» (WHO). Il Capitolo 4 dettaglia i comportamenti del modello in una logica di processo (HOW) e di costante discussione ed esercizio della leadership con la finalità di attivare un circolo virtuoso di apprendimento continuo. Il Capitolo 5 focalizza l'attenzione sul «pentagono della responsabilità» (RESPONSIBLY), approfondisce cioè le dimensioni della Responsible Leadership secondo il modello proposto.

La Terza parte rappresenta la declinazione pratica dell'approccio Responsible Leadership in relazione alle principali sfide che un leader deve affrontare nella dinamicità del contesto attuale. Quest'ultima parte è sviluppata in una logica problem-based per cui ciascun capitolo vuole fornire spunti di riflessione e di azione concreti ai manager e alle organizzazioni che vogliono intraprendere il cammino di una leadership «responsabile», orientata alla crescita e al lungo periodo. In particolare abbiamo provato con i colleghi a rispondere a domande come (per un maggiore dettaglio si veda l'Introduzione specifica alla Terza parte): quali caratteristiche deve avere l'azienda per porre le basi del lungo periodo? Che cosa spinge le persone ad assumere comportamenti sostenibili nel lungo termine? Come impatta la Responsible Leadership sulla modalità di gestione dei team? Che cosa accade in ambito globale e in un mondo in cui la diversity è sempre più rilevante per l'innovazione? Quali leve di ascolto, formazione e sviluppo può usare l'azienda per creare un terreno fertile all'emergere di comportamenti di Responsible Leadership?

Nella speranza che gli spunti messi in luce dal modello e le considerazioni sulle principali sfide dei leader possano essere fonte di riflessione, vi proponiamo un incoraggiamento che ci ha accompagnato e ispirato durante la scrittura: «Lead Responsibly: for you, and for the others».

### Scopri la tua Responsible Leadership

Vuoi scoprire il tuo profilo di Responsible Leadership?

Rispondi al questionario online sul sito del Learning Lab di SDA Bocconi School of Management all'indirizzo [learninglab.sdbocconi.it/RL](http://learninglab.sdbocconi.it/RL).