

# Indice

|  |   |
|--|---|
| Introduzione, di <i>Massimo Magni e Ferdinando Pennarola</i> | 1 |
|--|---|

## Prima parte

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Oggi la leadership non basta</b>  |           |
| di <i>Ferdinando Pennarola</i>   | 5         |
| 1.1 Introduzione   | 5         |
| 1.2 Orientati al futuro: per una definizione di Responsible Leadership   | 7         |
| 1.3 Una deriva molto in voga: l'approccio basato sui meccanismi di mercato   | 9         |
| 1.4 L'approccio basato sulle conseguenze delle nostre azioni   | 14        |
| 1.5 Dai meccanismi di mercato alla supremazia dei valori   | 17        |
| 1.6 L'approccio basato sull'analisi degli stakeholder  | 19        |
| 1.7 Quando le sfide sono al massimo: l'approccio basato sulla costruzione sociale  | 21        |
| 1.8 Non è facile seguire una sola strada   | 21        |
| 1.9 Orientarsi in un mondo complesso: la proposta di un approccio diverso  | 23        |
| <br>   |           |
| <b>2 Responsible Leadership: un approccio multi-prospettico tra l'eredità del leader e il futuro dell'organizzazione</b> | <b>25</b> |
| di <i>Ferdinando Pennarola e Emilia Paolino</i>  |           |
| 2.1 Introduzione   | 25        |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.2 | Le priorità della Responsible Leadership:<br>l'ascolto e il coinvolgimento degli stakeholder<br>come strumento di vantaggio competitivo | 26 |
| 2.3 | Shared leadership: il motore della Responsible<br>Leadership  | 29 |
| 2.4 | Come diffondere la Responsible Leadership<br>a tutti i livelli organizzativi  | 31 |
| 2.5 | Il modello di Responsible Leadership di SDA Bocconi<br>School of Management   | 34 |

## Seconda parte

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>3</b> | <b>WHO. Chi sono i leader «responsabili»</b><br><i>di Ferdinando Pennarola e Emilia Paolino</i>             | 41 |
| 3.1      | Introduzione  | 41 |
| 3.2      | Gli orientamenti comportamentali del leader<br>«responsabile»   | 42 |
| 3.3      | I sei profili del leader «responsabile»   | 45 |
| <b>4</b> | <b>HOW. Come si costruisce la leadership «responsabile»</b><br><i>di Massimo Magni e Stefano Cavallazzi</i> | 51 |
| 4.1      | Introduzione  | 51 |
| 4.2      | Dimensioni di analisi e leve manageriali implicate  | 52 |
| 4.3      | Being   | 53 |
| 4.4      | Reading   | 57 |
| 4.5      | Setting   | 61 |
| 4.6      | Involving   | 63 |
| 4.7      | Developing  | 68 |
| <b>5</b> | <b>RESPONSIBLY. Le dimensioni della responsabilità</b><br><i>di Massimo Magni e Stefano Cavallazzi</i>      | 77 |
| 5.1      | Introduzione  | 77 |
| 5.2      | Dimensioni di analisi e leve manageriali implicate  | 78 |

## Terza parte

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introduzione</b> , di <i>Massimo Magni e Ferdinando Pennarola</i>  | 93  |
| <b>6 Alla base della Responsible Leadership:<br/>creare aziende resilienti</b>                              |     |
| di <i>Markus Venzin e Guia Beatrice Pirotti</i>   | 95  |
| 6.1 Introduzione  | 95  |
| 6.2 La resilienza   | 98  |
| 6.3 Come si costruiscono aziende resilienti   | 100 |
| 6.4 I leader «responsabili» creano aziende resilienti   | 104 |
| <b>7 Il fattore umano della Responsible Leadership</b>  |     |
| di <i>Gabriella Bagnato</i>   | 107 |
| 7.1 Introduzione  | 107 |
| 7.2 Persone, relazioni e vantaggio competitivo  | 107 |
| 7.3 Come è cambiato il lavoro e che cosa massimizza<br>la qualità della prestazione                         | 109 |
| 7.4 Un nuovo paradigma per la gestione sostenibile<br>del capitale umano e sociale                          | 111 |
| 7.5 La Responsible Leadership come relazione  | 113 |
| 7.6 La Responsible Leadership come luogo ove massimizzare<br>la qualità percepita dell'esperienza di lavoro | 116 |
| 7.7 Responsible Leadership: <i>nature</i> o <i>nurture</i> ?  | 118 |
| <b>8 Creare un team «responsabile»</b>  |     |
| di <i>Leonardo Caporarello</i>  | 121 |
| 8.1 Introduzione  | 121 |
| 8.2 Il team «responsabile»: che cos'è e quali sono<br>le sue caratteristiche                                | 123 |
| 8.3 I fattori di successo del team «responsabile»   | 125 |
| 8.4 Le principali capacità del team «responsabile»  | 127 |
| 8.5 La relazione fra il team «responsabile»<br>e i suoi stakeholder   | 128 |
| 8.6 I principali ruoli del team e la figura del leader<br>«responsabile»                                    | 130 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>9</b>  | <b>Il teamwork flessibile</b>  |     |
|           | di <i>Claudio Ondoli</i>   | 133 |
| 9.1       | Le frontiere del teamwork: il teaming                                    | 133 |
| 9.2       | Un potenziale da sfruttare   | 137 |
| 9.3       | L'influenza positiva dei ruoli di coordinamento sul teamwork             | 143 |
| 9.4       | L'esercizio dell'influenza e l'orientamento al futuro                    | 146 |
| <br>      |  |     |
| <b>10</b> | <b>Sviluppare una diversità responsabile</b>                             |     |
|           | di <i>Stefano Basaglia e Simona Cuomo</i>                                | 147 |
| 10.1      | Introduzione   | 147 |
| 10.2      | Diversità e identità   | 148 |
| 10.3      | Il diversity management tra etica e profitto                             | 150 |
| 10.4      | Il ruolo del leader «responsabile» nell'ambito del diversity management  | 154 |
| 10.5      | Le azioni del leader «responsabile» nell'ambito del diversity management | 158 |
| 10.6      | Conclusioni  | 162 |
| <br>      |  |     |
| <b>11</b> | <b>La leadership «responsabile» e il clima organizzativo</b>             |     |
|           | di <i>Stefano Basaglia e Chiara Paolino</i>                              | 165 |
| 11.1      | Introduzione   | 165 |
| 11.2      | Stakeholder Consideration e clima etico                                  | 168 |
| 11.3      | Integrity e clima orientato alla giustizia                               | 170 |
| 11.4      | Role Modeling e clima basato sull'empowerment                            | 172 |
| 11.5      | Sustainability e clima orientato alla diversità e all'inclusione         | 174 |
| 11.6      | Long-term Orientation e clima aziendale                                  | 176 |
| 11.7      | Conclusioni  | 177 |
| <br>      |  |     |
| <b>12</b> | <b>Il leader globale «responsabile»</b>                                  |     |
|           | di <i>Bettina Gehrke</i>   | 179 |
| 12.1      | Introduzione   | 179 |
| 12.2      | Le sfide globali dei leader «responsabili»                               | 179 |
| 12.3      | Le competenze della leadership globale «responsabile»                    | 182 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 12.4      | Recepire la complessità  | 184 |
| 12.5      | Entrare nel mindset della leadership globale<br>«responsabile»               | 191 |
| 12.6      | Conclusioni  | 192 |
| <b>13</b> | <b>Allenare leader «responsabili»</b>  |     |
|           | di <i>Dino Ruta e Isabella Sala</i>  | 195 |
| 13.1      | Introduzione   | 195 |
| 13.2      | I programmi di Corporate Sport Lifestyle                                     | 197 |
| 13.3      | Benessere ed energia   | 199 |
| 13.4      | Apprendimento emotivo  | 202 |
| 13.5      | L'adozione del metodo sportivo nelle logiche d'impresa                       | 204 |
| 13.6      | Azioni   | 207 |
| <b>14</b> | <b>La formazione manageriale «responsabile»</b>                              |     |
|           | di <i>Marialuisa Ortini</i>  | 213 |
| 14.1      | Introduzione   | 213 |
| 14.2      | Strategia e formazione   | 214 |
| 14.3      | Misurare l'impatto della formazione  | 215 |
| 14.4      | Costruire il terreno fertile per la formazione                               | 216 |
| 14.5      | Mantenere e sofisticare l'allenamento  | 217 |
| 14.6      | Potenziare il confronto  | 218 |
| 14.7      | Custodire la conoscenza: il knowledge leader                                 | 219 |
| 14.8      | Attrarre i talenti   | 220 |
| 14.9      | Il leader formatore  | 222 |
| 14.10     | Le nuove proposte di formazione e apprendimento<br>di alcune business school | 223 |
|           | <b>Bibliografia</b>  | 225 |
|           | <b>Gli Autori</b>  | 237 |