

Marchionne e le lezioni di leadership

MODELLI



Guidare in prima persona la trasformazione

di Rossella Cappetta*

Nei tre discorsi alla comunità bocconiana tenuti fra il 2012 e il 2014 (1) Sergio Marchionne racconta del suo stile di leadership e sceglie di rappresentarsi come «leader trasformatore» (2), che ha il dovere e la responsabilità di guidare una trasformazione «eccezionale».

Non è mai semplice fare una riflessione sui leader, anche nei casi in cui è possibile uno studio ravvicinato dei loro comportamenti e delle loro conversazioni. A posteriori è comunque possibile solo fare una considerazione sulla narrazione della leadership, sapendo che questa si manifesta anche nella scelta del

racconto che il leader fa di sé stesso. Marchionne sceglie di raccontarsi come «leader trasformatore».

Mentre nella leadership transazionale il leader si presenta innanzitutto come attore di negoziazione che agisce attraverso lo scambio e la ricompensa; nella leadership trasformatore il leader definisce valori di lungo periodo e attraverso l'esempio ispira le persone a ottenere risultati che vanno al di là del perimetro del contratto. Il leader è trasformatore proprio quando indica il senso profondo della trasformazione, identifica le aspettative (elevate verso gli altri e verso sé stesso), agisce come modello di riferimento e si assume in prima persona la responsabilità della direzione intrapresa.

LA LEADERSHIP DEL LAVORO

La leadership di Sergio Marchionne è descritta innanzitutto attraverso un lungo elenco di doveri. C'è il dovere di dotarsi di «ottimismo della volontà» e costruire il futuro, perché è innanzitutto responsabilità del leader «immaginare un futuro [...] e rendere questa visione reale». C'è il dovere del fare perché «l'attendimento è involutivo». E c'è il dovere del coraggio, di mettersi alla prova in ogni momento, di superare i confini e di andare oltre l'ovvio. Elencando i suoi doveri, Marchionne sceglie di raccontarsi come leader del lavoro – anzi, della fatica – enfatizzando «il senso e la dignità dell'impegno». L'enfasi sul lavoro vuole essere anche massima garanzia etica: «Poi c'è gente pirla come me che lavora dalla mattina alla sera e che è impossibile corrompere: faccio solo questo». La sua leadership del fare è rimarcata come elemento identitario e distintivo: «Sono le cose che facciamo che parlano di noi stessi (...) Bisogna fare le cose e farle bene, perché è questo che ci definisce e ci fa diventare unici»; e anche «l'innovazione può esistere soltanto in un contesto di cose che si fanno». Negli ultimi anni si è discusso del fatto che i leader orientati al fare (i leader task-oriented (3)) possono essere poco efficaci se troppo attenti al dettaglio e poco orientati alle persone. Ma in questo racconto si enfatizza il fare non come sequenza di azio-

* Rossella Cappetta è Professore Associato di Organizzazione presso l'Università Bocconi.

ni svolte ma come principio valoriale: il lavoro serve innanzitutto a dare un senso duraturo all'identità personale e organizzativa. L'enfasi sul lavoro serve a costruire una leadership di responsabilità (che in alcuni passaggi diventa «l'obbligo morale che è collegato al fare impresa» verso molti soggetti diversi – gli azionisti, la squadra manageriale, i dipendenti, le banche, le comunità territoriali).

LA LEADERSHIP DELL'IDEALE

In un contesto sociale attraversato dalla crescita di tensioni populiste e antintellettuali, colpisce la volontà di rappresentarsi come un leader che ha l'obbligo di essere «fenomenale». La descrizione di questa eccezionalità parte dal racconto di una vita dedicata al lavoro, caratterizzata dalla privazione del sonno e delle ferie («Vado in ufficio ad agosto e non c'è nessuno. [Perdiamo] cinque milioni al giorno. Ho chiesto: la gente dov'è? Sono in ferie. Ma in ferie da cosa?», dall'essere sempre in movimento («stonato» e «sconnesso» perché sempre appena atterrato da un viaggio). Ma è anche l'unicità del maglione nero che nessun altro in impresa può indossare («niente maglione nero quando venite a incontrarmi»). È la narrazione di un leader che disegna e indica l'ideale (da qui la citazione – massimamente elitaria di questi tempi – dal *Non agire* di Tolstoj, «autore russo preferito»). E l'ideale è volutamente rappresentato come una sfida tanto complessa da sembrare impossibile ai più, ma il leader è in grado, come la regina di *Alice nel paese delle meraviglie*, di «credere anche a sei cose impossibili prima di colazione». In questo racconto di una leadership eccezionale l'ideale è costruito attraverso l'identificazione di valori che «non possono essere negoziati, non possono essere abbandonati». Integrità e tensione verso l'ideale sono tipicamente gli elementi di una leadership eroica che si presenta proprio come reificazione dei valori (4) e da molti sono considerati come caratteristiche rischiose in quanto alimentanti la distanza fra il leader e coloro che lo seguono (5). È interessante che Marchionne non provi in alcun modo ad accorciare la percezione di questa distanza. Al tempo stesso, però, ci tiene a rimarcare che si tratta di una distanza basata non sul privilegio ma sull'assunzione di responsabilità. In cima ci sono i doveri, gli obblighi più alti, i sacrifici maggiori e la settimana lavorativa di sette giorni («non la settimana a cinque giorni»). È un racconto in cui emerge tutta l'etica del lavoro protestante, ma spogliata dalla correlata modestia.

LA LEADERSHIP DELLA SOLITUDINE

La narrazione della leadership di Marchionne è molto lontana dalla rappresentazione del leader amichevole (il *fun boss* (6)), ma anche da quella del leader democratico orientato alle persone e alla condivisione (l'*empowering leader* (7)). In questo racconto il leader ha l'obbligo morale di decidere, sente tutto il

peso (e anche l'aspetto per certi versi spaventoso) della decisione, ma è convinto che la responsabilità non possa essere né condivisa né delegata. La responsabilità del leader non si esaurisce mai e a essa non è possibile abdicare in nessun modo e in nessun momento. Il risvolto, neanche tanto implicito, è di lasciare indietro più d'uno. Esempio emblematico è quello della ragazza di Chicago figlia di una dipendente della Chrysler – di cui Marchionne riprende la lettera mandata per accedere a una borsa di studio aziendale – che ha sacrificato tutto per studiare, lasciando indietro il suo quartiere e suo cugino, che è come un fratello, ma è in riformatorio perché ruba macchine. Ma è grazie a questo sacrificio e alla connessa solitudine che diventerà sindaco di Detroit. L'obbligo di affrontare la sfida ogni giorno necessita di tutte le energie, non ammette rallentamenti e richiede di lasciare indietro chi non segue, di «rimuovere» i dirigenti che rappresentano il passato, le persone «inquinare».

LA CONTRONARRAZIONE DELLA LEADERSHIP E IL CONTESTO PAESE

Il racconto della leadership di Sergio Marchionne fa riflettere perché è una sfida a una parte della narrazione corrente, e non solo in Italia, su leader incoraggianti e di connessione (il *cross-silo leader* (8)), leader umili (l'*humble leader* (9)), leader agili nel muoversi fra creatività e caos (il *nimble leader* (10)). Nei discorsi alla comunità bocconiana c'è una narrazione volutamente provocatoria, che vuole mettere al centro il dovere invece che il diritto, la fatica invece che la soddisfazione, l'implementazione invece che la pianificazione, la solidità invece che la fantasia. La sua leadership del lavoro e del dovere è raccontata in modo antinomico rispetto allo stereotipo italiano dei santi, navigatori e poeti (che porta gli americani a comprare case di campagna in Italia, ma li tiene lontanissimi dall'investimento nelle imprese del Paese). Questa scelta può essere connessa a due elementi contestuali che vanno oltre le caratteristiche personali di Marchionne.

In primo luogo, gli studi empirici (11) evidenziano l'efficacia della leadership trasformazionale in condizioni di incertezza ambientale. In situazioni incerte gli individui percepiscono di più la propria difficoltà a comprendere le direzioni del cambiamento e questo accresce il senso di rischio e di minaccia. Ponendo enfasi sul significato valoriale delle azioni e definendo la



direzione di lungo periodo, il leader trasformazionale contribuisce a ridurre la complessità e l'insicurezza. In questo modo mostra con le sue azioni che l'incertezza può essere vissuta come opportunità e comunica ottimismo rispetto alle possibilità di riuscita. Il racconto di questa leadership può essere messo in relazione con la situazione di incertezza in cui si trovava l'impresa che Marchionne era chiamato a guidare. È stato chiamato ad agire in una situazione in cui era in gioco la sopravvivenza aziendale e gli scenari sembrano foschi alla maggioranza degli interlocutori, i quali – interni ed esterni – devono essere in primo luogo rassicurati e convinti. E Marchionne scelse di convincerli rimarcando il significato di lungo periodo delle proprie scelte e sottolineando la propria personale assunzione di responsabilità.

In secondo luogo, la scelta di questa contronarrazione può essere ricondotta al contesto Paese (sicuramente l'Italia, ma in parte anche la comunità di Detroit) in cui Marchionne si trovava a operare. Sapeva di dover agire e agire in fretta all'interno di comunità che vivevano una profonda crisi sociale ed economica e in cui le imprese erano percepite come parte del vecchio apparato o come soggetti dai comportamenti predatori. Per operare in questo contesto, Marchionne rimarcò il valore identitario del lavoro per le persone, per le imprese e per le comunità. In un celebre passaggio sui

diritti – «moriremo se non li bilanceremo con i doveri» – c'è tutta la volontà di mettere il dovere del lavoro al centro del fare impresa ma anche del fare comunità. In tutti e tre i discorsi è chiara la volontà di costruire un diverso racconto della leadership, ma anche un diverso racconto dell'impresa e del management.

La riflessione sulla leadership di Marchionne è di profonda attualità perché è anche una riflessione sul ruolo dell'impresa nelle comunità. In questi suoi discorsi c'è il racconto di chi crede che non possono essere solo i governi a riformare le comunità e che i cambiamenti non possono essere fatti solo per legge; che le comunità non vivono di sola politica economica, di dibattiti sulle riforme costituzionali, di attese per la pubblicazione della legge di bilancio.

L'importanza di questi tre discorsi di Sergio Marchionne è anche quella di rimarcare che c'è una strada per il benessere delle comunità che passa dal lavoro delle imprese. E per intraprendere con forza questa strada è necessaria una classe manageriale e imprenditoriale che si assuma responsabilità più ampie di quelle connesse a interessi economici specifici. Ed è anche necessaria, aggiungo, una classe di studiosi di management che non possono farsi silenziosi né possono travestirsi da economisti, ma hanno il dovere di educare alla lettura dei processi di lavoro che sono il nucleo essenziale dell'impresa.

Dare valore al valore

di Alberto Grando*

Queste sintetiche riflessioni raccolgono alcune delle indicazioni che Sergio Marchionne volle rivolgere alla comunità bocconiana in tre diverse occasioni, nell'arco di poco più di due anni (12).

Di Sergio Marchionne e dell'avventura vissuta per trasformare – come egli descrive – un sogno in un ideale e quindi in una visione da realizzare, molto si è scritto e commentato, sia sulla stampa sia nelle monografie dedicate alla figura di Marchionne-manager o alla narrazione della straordinaria e irripetibile vicenda General Motors-FIAT-Chrysler. Non è quindi obiettivo di queste brevi note parlare di Sergio Marchionne o di interpretare le implicazioni industriali delle scelte compiute. Ciò che si intende qui richiamare sono i messaggi, le indicazioni e gli inviti da lui rivolti, resi potenti e convincenti perché trasmessi quali

lezioni apprese e agite sul campo, mentre le vicende che le hanno prodotte, quelle relative al Gruppo FIAT, assumono oggi valore storico e, in questa sede, necessariamente sfumano sullo sfondo. Mi limiterò pertanto ad alcune sottolineature, specificatamente riferite alle sue parole trasmesse ai nostri studenti e alunni in tre occasioni distinte tra il 2011 e il 2014.

UN DISCORSO RIVOLTO AI GIOVANI

Come è noto, Sergio Marchionne conduceva una vita di impareggiabile intensità, muovendosi instancabilmente da una parte all'altra del globo per concretizzare il disegno avviato nel 2004 con la sua nomina a CEO del Gruppo FIAT. Tuttavia, nonostante la gravosità dei propri impegni, egli amava parlare ai giovani e in ogni occasione trovava il tempo per trasferire loro la sua esperienza, mescolando richiami critici e incoraggiamento. Il suo obiettivo era quello di ispirare coloro che rappresentano – come anch'egli giustamente riteneva – la risorsa fondamentale per dare slancio a un progetto, sia esso un'idea o un ideale, un'impresa o i traguardi di un Paese come il nostro, bisognoso di persone dotate di curiosità intellettuale, visione, determinazione e desiderio di mettersi in gioco.

* *Alberto Grando è Professore di Operations & Supply Chain Management presso SDA Bocconi School of Management e Professore Ordinario presso l'Università Bocconi.*

Rileggendo a distanza di anni le parole di Sergio Marchionne è possibile cogliere la forza di alcuni messaggi, certamente validi allora e da lui stesso concretamente tradotti in azione, e a mio avviso ancor più validi nella stagione attuale, un'epoca che ancora una volta – usando le sue parole – «[...] ci sta offrendo una grande occasione. Quella di scegliere quale Italia essere e diventare i protagonisti nel costruirla. Adesso è il momento di dimostrare che siamo all'altezza della situazione e che siamo degni della storia che abbiamo alle spalle».

Condensare in poche pagine le indicazioni che emergono dalla rilettura degli interventi rivolti da Sergio Marchionne alla comunità bocconiana non è semplice. Ne ho ripresi alcuni, proponendo le apparenti antinomie di alcuni passaggi con il solo scopo di evidenziarne invece la coerenza e la profondità. Faccio dunque mie alcune affermazioni tratte dalle sue riflessioni, augurandomi di non tradirne il pensiero.

CAPACITÀ DI VISIONE E DETERMINAZIONE NELL'EXECUTION

Come afferma Marchionne: «Nel nostro ruolo di leader, se abbiamo la forza di immaginare un futuro di

crescita per le nostre aziende o per i nostri Paesi abbiamo la responsabilità di rendere questa visione reale.» La prima caratteristica che accomuna i grandi leader risiede nella capacità di vedere lontano, componendo visioni nitide e orizzonti che risultano imperscrutabili alla maggioranza delle persone. Ma le doti visionarie non sono sufficienti per chi riveste ruoli di comando: è necessario assumere la responsabilità di tradurre la visione in azione concreta, «compromettendosi», ovvero ponendosi pienamente e consapevolmente al servizio della propria istituzione, assumendo il rischio di sbagliare e reagendo prontamente: «[...] azzardate molto, la questione è avere il coraggio di cambiare con una rapidità incredibile». L'assunzione di rischio è infatti una componente imprescindibile dell'agire imprenditoriale, ma va dosata con saggezza, ponendosi «[...] obiettivi (apparentemente) molto semplici. L'idea del fare, della velocità, di essere i primi a fare le cose e di farle bene», mitigandola grazie a una profonda conoscenza della realtà governata, acquisita con umiltà e doti di ascolto: «[...] ho passato molto tempo sul campo, a parlare con le persone e a cercar di capire come funzionasse la "macchina" [...]».

IN LIBRERIA

«Marchionne parla di cambiamento, di futuro, di speranza, di leadership conclamata e di leadership potenziale, ma non risparmia passaggi critici, lontani dal conformismo e dal "politicamente corretto"»

Dalla prefazione di Mario Monti



STABILITÀ STRATEGICA E INNOVAZIONE CONTINUA

Un secondo elemento che connota il pensiero del leader, in special modo nei contesti a elevato dinamismo, è una sorta di ambidestria che si manifesta nell'ossessione di garantire nel contempo stabilità strategica e cambiamento: «[...] una fissazione che ho, ovvero raggiungere quella che chiamo la stabilità strategica di un'impresa». La solidità – nel caso dell'automotive legata al raggiungimento della massa critica operativa – non deve infatti tradursi in inerzia e penalizzare la flessibilità perché è «[...] la capacità di movimento e di decisione [...] (che) è ciò che fa la differenza tra vincere e soccombere (stimolando l') ingegnosità, cioè quella capacità di afferrare cose non ovvie». In poche parole, non smettendo di innovare. L'innovazione di cui parla Marchionne non è peraltro quella riconoscibile nella tecnologia, nei processi o nei prodotti, ma è il frutto delle creatività liberata dalle persone migliori, poste nelle migliori condizioni di farlo: «L'innovazione [...] dipende totalmente dalla capacità di avere intorno persone che non hanno paura di avere delle visioni [...], persone che si sentono totalmente libere di esprimere la propria creatività».

LA FORZA DEL GRUPPO E LA SOLITUDINE DEL COMANDO

Un terzo messaggio che traspare dalle «lezioni di leadership» impartite da Marchionne affonda nel cuore dei tratti qualificanti un'organizzazione di successo e della capacità del leader di guidarla, scegliendo, motivando e ingaggiando la propria squadra. «[...] Un grande leader è capace di guidare il cambiamento [...] indicare la direzione generale [...] fissare degli obiettivi, incredibilmente audaci [...] circondarsi delle persone migliori che si possano trovare, e farle lavorare.» Uno dei compiti fondamentali di chi siede al vertice è infatti quello di motivare le proprie persone, facendo leva sull'autorevolezza, più che sull'autorità: «[...] è molto facile imporre delle cose piuttosto che trascinare gli altri con sé: bisogna avere credibilità per farsi seguire». Inoltre, è fondamentale incentivarle operando su di esse per far emergere e valorizzare il

pensiero divergente, fonte di innovazione e di originalità: «[...] mantenere la mente aperta: aperta al nuovo, al diverso, alle infinite possibilità che si presenteranno, senza che le abbiate mai cercate o neppure immaginate», e stimolarle ad «[...] andare oltre l'ovvio e il conosciuto, cambiare prospettiva e rovesciare il tavolo ogni giorno». La forza di un'istituzione risiede principalmente nella qualità delle proprie persone. Negli snodi decisionali cruciali, infatti, la cifra del contributo di chi ci affianca è fondamentale. Tuttavia, «c'è un momento [...] in cui dopo aver ascoltato tutti, dopo aver ascoltato e condiviso tutto, un leader, un vero leader, deve decidere da solo. E non c'è niente di più pauroso che riconoscere il fatto che sei solo».

NUTRIRE DI VALORI LA CULTURA AZIENDALE

Prosegue Marchionne: «[...] mi sono reso conto [...] che la differenza tra gestire un'organizzazione di successo e fallire ha a che fare con la cultura. [...] Se la leadership è fedele ai propri valori, se lavora senza violare quei valori». Dagli scritti qui citati affiora una quarta indicazione: vertice e organizzazione sono posti al servizio dell'istituzione per cui operano e nel perseguirne gli obiettivi devono condividere i valori che nutrono il formarsi di una cultura aziendale coerente. Una leadership consapevole ha il diritto e il dovere di indicare i valori cui conformarsi, agendo per sostenerli e per creare una cultura aziendale autentica, protetta da ogni compromesso: «Io ho due diritti nella vita, il resto sono solo obblighi. Uno è scegliere le persone con cui lavoro, l'altro è scegliere quali sono i valori che guideranno l'azienda, e quale tipo di caratteristiche di leader voglio riflesse nelle persone». La cultura aziendale è la pietra angolare su cui si edificano i caratteri distintivi di un'organizzazione e il leader deve orientarne e curarne la costruzione, nella consapevolezza che «la cultura in azienda non è solo una parte del gioco. È l'essenza del gioco stesso» e il potenziale di successo di ogni organizzazione affonda le radici nella capacità di evolvere, superando le inerzie dello status quo: «[...] ogni storia di successo si basa sulla capacità di un gruppo di donne e di uomini di imprimere una svolta culturale [...] a un certo ordine di cose».



OBIETTIVI DI BUSINESS E RESPONSABILITÀ SOCIALE

C'è un'ultima indicazione nelle parole di Marchionne che desidero richiamare e che ha a che fare con la finalizzazione d'impresa e le responsabilità di chi è posto alla sua guida: la necessità di coniugare gli obiettivi di business con l'imperativo delle responsabilità verso la collettività. «[...] Ci sono un'infinità di modi per fare i numeri, e poi c'è un modo di farli che è socialmente responsabile.» Ciò significa adoperarsi per un fine superiore, legato non solo a quello particolaristico della singola organizzazione: «Tutti quanti dovremmo [...] ricordare l'obbligo morale che è collegato al fare impresa, e il dovere che abbiamo di contribuire al disegno di crescita dei nostri Paesi».

Le riflessioni sopra sintetizzate rappresentano solo una parte della lezione che Sergio Marchionne volle

offrire – allora – ai giovani bocconiani. Con questa brevissima sintesi si intende riproporre quel «lascio» a chi non ebbe il privilegio di parteciparvi. Ritengo che per cogliere appieno il valore dei messaggi trasmessi negli incontri bocconiani di Marchionne sia necessario rileggere più volte quanto trascritto nei suoi interventi, per la ricchezza delle osservazioni e per apprezzarne le sfumature, condividerle o porle in una prospettiva dialettica. Quale che sia l'interpretazione che ciascuno vuole dare al pensiero di Marchionne, resta un messaggio indiscutibile: in ogni organizzazione, la vera leadership si misura, oltre per quello che si è saputo fare, per la volontà di far crescere persone migliori di chi le ha formate: «[...] il vostro unico vero valore come leader, in definitiva, si misurerà nella qualità dei leader che verranno dopo di voi».

DOI: 10.1485/1120-5032-202001-6

-
- (1) A. Grando, Sergio Marchionne. *Il coraggio di cambiare*, Egea-Rizzoli, Milano, 2019.
 - (2) G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall. Upper Saddle River, 1994.
 - (3) B. M. Bass, *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*, New York, NY: Free Press, 2008.
 - (4) J.M. Burns, *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.
 - (5) J.K. Fletcher, «The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change», *The leadership quarterly*, 2004, 15(5), pp. 647-661.
 - (6) K. Nei, D. Nei, «Don't try to be the "fun boss" – and other lessons in ethical leadership», *Harvard Business Review*, settembre 2018, <https://hbr.org/2018/09/dont-try-to-be-the-fun-boss-and-other-lessons-in-ethical-leadership>.
 - (7) C.L. Pearce, H.P. Sims Jr, «Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors», *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 2002, 6(2), 172.
 - (8) A.C. Edmondson, T. Casciaro, S. Jang, «Cross-Silo Leadership», *Harvard Business Review*, maggio-giugno 2019, <https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>.
 - (9) D. Cable, «How humble leadership really works», *Harvard Business Review*, aprile 2018, <https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works>.
 - (10) D. Ancona, E. Backman, K. Isaacs, «Nimble leadership», *Harvard Business Review*, luglio-agosto, 2019, <https://hbr.org/2019/07/nimble-leadership>.
 - (11) Fra gli altri si veda D.A. Waldman, G.G. Ramirez, R.J. House, P. Puranam, «Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty», *Academy of management journal*, 2001, 44(1), pp. 134-143.
 - (12) Questo contributo è parzialmente riadattato dalla postfazione del libro *Grando A. (a cura di), Sergio Marchionne. Il coraggio di cambiare*, Egea-Rizzoli, Milano, 2019. Tutti i virgolettati sono tratti dai tre interventi che Marchionne rivolse alla comunità bocconiana tra il 2011 e il 2014.
-

IN SINTESI

- Nei tre discorsi alla comunità bocconiana tenuti fra il 2012 e il 2014 Sergio Marchionne si racconta come un «leader trasformatore», cioè come colui che definisce valori di lungo periodo e attraverso l'esempio ispira le persone a ottenere risultati che vanno al di là del perimetro del contratto.
- La leadership di Marchionne è descritta attraverso un lungo elenco di doveri: quello di dotarsi di «ottimismo della volontà» per costruire il futuro; quello del fare; quello del coraggio di mettersi alla prova in ogni momento; infine, il più importante, quello del sacrificio verso il proprio lavoro.
- La prima caratteristica che accomuna i grandi leader risiede nella capacità di vedere lontano, componendo visioni nitide e orizzonti che risultano imperscrutabili alla maggioranza delle persone. Inoltre, la responsabilità del leader non si esaurisce mai e a essa non è possibile abdicare in nessun modo e in nessun momento.
- Tra i punti fermi che ogni leader deve tenere a mente c'è quello di coniugare gli obiettivi di business con l'imperativo delle responsabilità verso la collettività.