

# La costruzione del team di leadership ideale: bilanciare competizione e collaborazione

scritto da Alfredo Romano

21/10/2024

Categoria: Strategia, Operations



**Nonostante le pressioni esterne e gli sforzi dichiarati di molte aziende, il progresso verso una reale diversificazione dei CdA rimane spesso limitato e superficiale.\***

La capacità di costruire e gestire efficacemente un team di leadership di alto livello è una delle competenze più cruciali per un CEO di successo. In un ambiente aziendale sempre più complesso e competitivo, la composizione e il funzionamento del top management possono fare la differenza tra il successo e il fallimento di un'organizzazione. Questo articolo esplora le strategie e le best practice per creare un team dirigenziale coeso ed efficace, basandosi su ricerche recenti e casi di studio di aziende leader a livello globale.

## Il paradosso della leadership di vertice

Uno dei principali ostacoli alla creazione di un team dirigenziale efficace risiede in quello che può essere definito il "paradosso della leadership". I manager che raggiungono le posizioni di vertice lo fanno spesso grazie a una forte spinta competitiva e ambizione personale. Tuttavia, una volta entrati

a far parte del top management team, si trovano nella necessità di collaborare per il bene dell'intera organizzazione, mettendo da parte gli egoismi personali.

Questo passaggio da una mentalità prevalentemente competitiva a una più collaborativa non è affatto scontato e può creare notevoli difficoltà. Come evidenziato nel caso di Microsoft prima dell'arrivo di Satya Nadella, un'eccessiva competizione interna può portare a veri e propri "gruppi in conflitto" all'interno del management, con effetti devastanti sulle performance aziendali.

D'altra parte, un approccio eccessivamente collaborativo rischia di smorzare il dibattito interno e l'innovazione. La sfida per i CEO è quindi quella di trovare il giusto equilibrio tra competizione e collaborazione all'interno del team dirigenziale, in base alle esigenze specifiche dell'azienda e del contesto competitivo.



*Le considerazioni di Diversity&Inclusion devono essere inserite nella visione strategica.*

Iscriviti a Spotlight!

### *Scegliere un approccio di leadership coerente*

Una volta definita la visione, il CEO deve decidere quale approccio di leadership adottare, in particolare rispetto al bilanciamento tra competizione e collaborazione. Non esiste una formula universale: la scelta dipende dal contesto aziendale, dalla strategia e dallo stile personale del CEO.

Ad esempio, si può optare per un approccio fortemente orientato alla competizione interna, dando ampia autonomia decisionale ai leader delle varie divisioni e legando strettamente i loro risultati alla performance. Questo approccio si può adattare bene a un'azienda con operazioni geograficamente disperse.

Al contrario, si può scegliere un approccio fortemente collaborativo per guidare l'integrazione tra le varie funzioni aziendali, adottando un meccanismo che incoraggi la risoluzione congiunta dei problemi e il decision-making collettivo.

Tra questi due estremi, esistono approcci intermedi che cercano di bilanciare competizione e collaborazione.



*Il CEO ha la responsabilità di facilitare il dibattito costruttivo pur assicurando che le decisioni siano tempestive.*

## **Conclusioni**

La costruzione di un team di leadership efficace è un processo complesso ma fondamentale per il successo aziendale. Richiede una visione chiara, un approccio coerente e la capacità di selezionare e guidare i talenti giusti. La chiave del successo risiede nella capacità di bilanciare sapientemente competizione e collaborazione all'interno del team dirigenziale. Questo equilibrio non è statico, ma deve evolvere in base alle mutevoli esigenze dell'azienda e del contesto competitivo.

In un mondo aziendale sempre più complesso e volatile, la qualità del top management team può fare la differenza tra il successo e il fallimento. I CEO che riescono a creare team dirigenziali coesi, diversificati e allineati strategicamente, sono quelli che guidano le aziende verso performance superiori e una crescita sostenibile nel lungo periodo.

Le sfide future includeranno la gestione di team sempre più diversificati e distribuiti

geograficamente, l'integrazione di competenze tecnologiche avanzate a livello dirigenziale e la capacità di adattarsi rapidamente a scenari di mercato in continua evoluzione. I CEO che sapranno padroneggiare l'arte di costruire e gestire team di leadership efficaci saranno quelli meglio equipaggiati per navigare queste acque turbolente e guidare le loro organizzazioni verso il successo.

*(\*) Commento al lavoro di Marianna Zangrillo, Thomas Keil, Benedetto Vigna, 2024, "Build the Right C-Suite Team for Your Strategy", MIT Sloan Management Review*

Iscriviti a Spotlight!

