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

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.

Per il CEO la sfida è saper bilanciare nella propria squadra l'aproccio competitivo con quello collaborativo.

Un framework in quattro fasi per costruire il team ideale

La ricerca ha identificato un approccio in quattro fasi che i CEO di successo tendono a seguire per creare un top management team efficace :

- stabilire una visione strategica chiara
- scegliere un approccio di leadership coerente

- selezionare i leader in linea con l'approccio scelto
- plasmare il comportamento del team.

Analizziamo nel dettaglio ciascuna di queste fasi.

Stabilire una visione strategica chiara

Il primo passo fondamentale è definire una direzione strategica chiara per l'azienda. Questo orientamento guiderà tutte le scelte successive in termini di composizione e gestione del team. Ad esempio, un'azienda che punta a una crescita aggressiva attraverso acquisizioni richiederà un tipo di leadership molto diverso rispetto a un'azienda impegnata in un turnaround e ristrutturazione. La visione strategica non si limita a definire obiettivi, ma crea una narrazione condivisa che allinea le aspirazioni individuali dei leader con il mandato organizzativo. È fondamentale fin da questa fase contamiare la strategia con gli aspetti chiave della *Diversity&Inclusion*, che guideranno le successive fasi di selezione ed ingaggio del management.

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.

La composizione dei team deve assicurare continuità ma anche eterogeneità.

Selezionare i leader in linea con l'approccio scelto

La fase successiva consiste nel selezionare i membri del team dirigenziale il cui profilo e stile si allineano con la visione strategica e l'approccio di leadership scelto. In un team orientato alla competizione, i criteri chiave saranno il track record individuale e l'ambizione personale. Al

contrario, in un team focalizzato sulla collaborazione, saranno cruciali caratteristiche come un basso ego, competenze complementari e la capacità di integrarsi nel gruppo.

È importante sottolineare che la composizione del team deve bilanciare continuità e cambiamento, soddisfando i requisiti fissati dall'azienda in termini di eterogeneità dei team (*Diversity&Inclusion*). Se da un lato è fondamentale preservare la memoria istituzionale, dall'altro l'introduzione di prospettive fresche è vitale per il rinnovamento aziendale. In questo contesto, la diversità gioca un ruolo chiave.

La selezione del team implica anche decisioni difficili riguardo alla rimozione di leader che per caratteristiche sono incompatibili con la nuova visione. I CEO efficaci agiscono rapidamente in questo senso, riconoscendo che la presenza di elementi non allineati può "avvelenare" l'intero team esecutivo.

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!

Data di creazione
21/10/2024