

La diffusione dei modelli di leadership condivisa: un'analisi esplorativa sulle società quotate italiane

Post-print version of the following publication: | Versione post-print della seguente pubblicazione:

*Original Citation/Citazione:*

Arduino, Francesca Romana; Zattoni, Alessandro; Bozzolan, Saverio. (2021). La diffusione dei modelli di leadership condivisa: un'analisi esplorativa sulle società quotate italiane. CORPORATE GOVERNANCE AND RESEARCH & DEVELOPMENT STUDIES, (ISSN: 2704-8462),2, 105-119.

*Availability/Disponibilità:*

This version is available at: [11385/214259](https://iris.luiss.it/handle/11385/214259) since: 2022-01-30T08:37:39Z - Questa versione è disponibile alla pagina: [11385/214259](https://iris.luiss.it/handle/11385/214259) dal: 2022-01-30T08:37:39Z

*Publisher/Casa editrice:*

Franco Angeli

*Published version/Pubblicato:*

*License/Licenza:*

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

*Availability/Termini d'uso:*

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. For all terms of use and more information see the publisher's website. | I termini e le condizioni relativi al riutilizzo della presente versione della pubblicazione sono disciplinati dalla politica editoriale. Le opere messe a disposizione con licenze Creative Commons possono essere utilizzate conformemente ai termini e alle condizioni previste da tali licenze. Per l'insieme delle condizioni di utilizzo e per ulteriori informazioni si rinvia al sito web dell'editore.

This item was downloaded from IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). When citing, please refer to the published version. | Questo documento è stato scaricato da IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). Per la citazione, fare riferimento alla versione pubblicata sul sito dell'editore.

(Article begins on next page | Il contributo inizia nella pagina successiva)

# La diffusione dei modelli di leadership condivisa: un'analisi esplorativa sulle società quotate italiane

Francesca Romana Arduino\* Alessandro Zattoni\*\*  
Saverio Bozzolan\*\*\*

Ricevuto 16/09/2021 – Accettato 02/11/2021

## Sommario

Il presente lavoro si propone di analizzare il fenomeno della leadership condivisa nelle imprese quotate italiane. In particolare, analizza la diffusione della dual leadership, ovvero la presenza di due amministratori delegati (co-AD), in contrapposizione alla tradizionale leadership unitaria. Recenti studi indicano che il fenomeno della leadership condivisa è in crescita a livello internazionale. La letteratura sottolinea anche che la nomina di co-AD è una delle possibili risposte organizzative per gestire efficacemente la crescente complessità esterna. La nomina di co-AD consentirebbe, infatti, all'impresa di ampliare la gamma di competenze ed esperienze manageriali disponibili. In questo lavoro, analizziamo tale fenomeno con riferimento alle imprese quotate italiane nel periodo 2005-2014. I risultati dello studio confermano la diffusione crescente della leadership condivisa, soprattutto nelle imprese familiari. Essi forniscono, inoltre, alcune utili indicazioni in merito alla selezione dei top manager e alla configurazione della leadership ai vertici delle imprese.

*Parole chiave:* leadership condivisa, co-leadership, co-AD, top managers, corporate governance.

\* Docente a contratto di Comparative corporate governance, LUISS Guido Carli.  
[farduino@luiss.it](mailto:farduino@luiss.it)

\*\* Professore Ordinario di Strategia e Corporate governance, LUISS Guido Carli.  
[azattoni@luiss.it](mailto:azattoni@luiss.it)

\*\*\* Professore Ordinario di Accounting e Corporate governance, LUISS Guido Carli.  
[sbozzolan@luiss.it](mailto:sbozzolan@luiss.it)

*Corporate Governance and Research & Development Studies*, n. 2-2021  
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2021oa12542)

## Abstract

*The diffusion of shared leadership models: an exploratory analysis of the Italian listed firms*

This paper aims to analyze the shared leadership phenomenon in Italian listed firms. In particular, it analyzes the spread of dual leadership, i.e., the presence of two Chief Executive Officers (co-CEOs) at the top of the firm. Recent studies indicate that the shared leadership phenomenon is growing internationally. Literature also underlines that the appointment of co-CEOs is one of the possible organizational responses to manage effectively the growing external complexity. In fact, the appointment of co-CEOs would allow the firm to expand the range of managerial skills and experiences available. In this paper, we analyze this phenomenon among the Italian listed firms in the period 2005-2014. Our results confirm the growing diffusion of shared leadership models, especially in family businesses. They also provide some useful indications regarding the selection of top managers and the configuration of leadership models at the top of firms.

*Key words:* shared leadership, co-leadership, co-CEOs, top managers, corporate governance.

## 1. Introduzione

La teoria organizzativa afferma che la leadership aziendale deve essere assegnata ad una sola persona che ricopre la carica di Amministratore Delegato (AD o CEO, *Chief Executive Officer*). Secondo questo approccio, la presenza di un unico leader (la c.d. unicità di comando) garantisce la massima efficacia organizzativa (Fayol, 1949).

Contrariamente a queste indicazioni, un numero crescente di imprese ha superato questa visione classica, nominando due o più amministratori delegati, che condividono il potere e il ruolo di leader aziendale (Krause, Priem, Love, 2015; Pearce e Conger, 2003). È quindi importante capire quali imprese adottano maggiormente forme di leadership condivisa e per quale motivo.

La letteratura ha dedicato scarsa attenzione all'analisi dei possibili modelli alternativi di leadership, probabilmente perché la configurazione tradizionale di leadership (i.e., un solo AD) costituisce ancora il modello più diffuso. Di recente, tuttavia, il fenomeno della leadership condivisa ha caratterizzato alcune imprese di assoluto rilievo, sia negli Stati Uniti (es., Netflix, Oracle, Whole Foods) che in Europa (es., SAP, Deutsche Bank, Daimler, Unilever).

Questo studio si propone di investigare la diffusione nelle imprese quotate italiane di modelli di leadership condivisa, con particolare riferimento alla presenza di due co-AD, esaminando quali tipi di imprese adottano forme

di leadership condivisa, e quali sono le motivazioni che conducono a tale adozione.

A tale fine, abbiamo analizzato le imprese italiane quotate nel periodo 2005-2014. Il lavoro evidenzia la diffusione del fenomeno e analizza le principali caratteristiche delle imprese che adottano il modello di leadership condivisa e dei co-leader, con un focus particolare sul background educativo dei co-AD al fine di verificare se tale configurazione di leadership venga adottata per ampliare le competenze e le esperienze del vertice aziendale.

## **2. La letteratura sulla leadership condivisa**

### *2.1. La leadership condivisa*

Secondo la teoria Upper Echelon, le organizzazioni sono un riflesso delle esperienze, dei valori e delle personalità del loro Top Management Team (TMT) (Hambrick e Mason, 1984). In questa prospettiva, il rappresentante di vertice del top management (Jackson, 1992) – cioè l'amministratore delegato – ha un impatto notevole sulla efficacia del team e, di conseguenza anche, sulla performance aziendale (Finkelstein, 1992).

L'AD è, infatti, responsabile sia della formulazione e dell'esecuzione della strategia, sia della creazione di valore sostenibile. Per questo motivo, la letteratura manageriale ha dedicato una crescente attenzione allo studio delle caratteristiche professionali e personali dell'AD e dei loro possibili effetti sulle scelte strategiche e sulla performance aziendale.

Sebbene la leadership sia tradizionalmente considerata come un tratto e un'attività individuale, in quanto collegata alla presenza di un solo AD (O'Toole, 2001), di recente un numero crescente di imprese ha iniziato a nominare due o più persone al vertice aziendale. La leadership condivisa si contrappone così alla visione dominante, secondo cui un unico AD garantisce l'unità di comando e, quindi, rappresenta la soluzione più efficace per gestire le imprese (Barnard, 1968; Gulick e Urwick, 1937; Simon, 1997), in quanto evita la doppia subordinazione ed ambiguità sulla esecuzione dell'ordine impartito.

Tra le varie definizioni di leadership condivisa presenti in letteratura (Carson, Tesluk, Marrone, 2007), la più citata (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009) è quella proposta da Pearce e Conger (2003), secondo cui la leadership condivisa è un processo dinamico e interattivo in cui due o più persone dello stesso team esercitano la loro influenza per il raggiungimento di obiettivi di gruppo e organizzativi, che trascendono il livello individuale e sono accettati da tutti i membri del gruppo (Burke, Fiore, Salas, 2003).

Nonostante la teoria della *shared leadership* sia ancora agli inizi (Krause *et al.*, 2015; Pearce e Conger, 2003), molti studiosi hanno cominciato ad analizzare i modelli alternativi di leadership al di fuori del tradizionale paradigma top-down, in cui un unico leader esercita l'autorità (Day, Gronn, Salas, 2006).

I primi lavori indicano che le indicazioni teoriche e le evidenze empiriche circa l'efficacia di nominare due o più persone come AD di un'impresa sono diverse e contrastanti (es., Arena, Ferris, Unlu, 2011; Krause *et al.*, 2015). Da un lato, l'eccessiva dipendenza da una sola persona al vertice può esporre l'organizzazione ad un rischio elevato (Conger e Kanungo, 1998), ma in presenza di più AD, la loro incapacità di scendere a compromessi può causare la perdita del focus aziendale e rendere il processo decisionale conflittuale (Arena *et al.*, 2011); dall'altro, si sostiene che i recenti cambiamenti ambientali richiedano maggiormente il ricorso a forme di leadership condivisa (O'Toole, Galbraith, Lawler, 2002), tuttavia l'efficacia della presenza di più AD ai vertici dell'impresa è influenzata da varie condizioni esterne e personali, tra cui ad esempio una visione comune, una comunicazione chiara e, soprattutto, una profonda fiducia reciproca tra gli AD (O'Toole *et al.*, 2002).

Infine, vi sono altri studiosi che sostengono l'importanza dell'ambiente e della cultura organizzativa nel facilitare l'efficacia di una leadership condivisa ai vertici dell'impresa (Burke *et al.*, 2003; Carson *et al.*, 2007; Day *et al.*, 2006).

## 2.2. La co-leadership

La presenza di due AD al vertice dell'impresa (*dual leadership*) è un caso particolare di leadership condivisa (Pearce e Sims, 2000). I co-AD possono essere definiti come due top manager che svolgono il lavoro in modo coordinato e sono ritenuti congiuntamente responsabili dei risultati dell'impresa (Alvarez e Svejnova, 2005).

La presenza di due co-leader può generare numerosi benefici. Considerato che le imprese sono sempre più costrette ad affrontare sfide complesse e cambiamenti imprevisti in un contesto ambientale in rapida evoluzione, la presenza di una leadership condivisa può diventare quasi una necessità in alcuni casi (O'Toole *et al.*, 2002). La presenza di due co-AD con abilità e competenze complementari può, infatti, migliorare la capacità del top management di presidiare la complessità interna e di gestire efficacemente i cambiamenti ambientali.

I co-AD possono fungere da meccanismo di *governance* – in quanto ogni AD può controllare il comportamento dell'altro, impedendo che vengano prese decisioni inadeguate – riducendo i costi di agenzia (Choi *et al.*, 2018; Hasija *et al.*, 2017).

Inoltre, la presenza di co-AD può ampliare la gamma di stili di leadership, abilità e competenze possedute da un solo leader aziendale (Arnone e Stumpf, 2010), consentendo quindi di valorizzare le conoscenze e competenze complementari possedute dai co-leader e favorendo un processo decisionale creativo (Cox, Pearce, Perry, 2003). Al contempo, la struttura dei co-AD è instabile e, generalmente, non è sostenibile per un lungo periodo di tempo. Questo modello può, infatti, generare problemi di coordinamento e conflitti interpersonali, a causa della competizione dei co-leader per il potere e le risorse o della loro incapacità ad identificare delle soluzioni condivise (Alvarez e Svejnova, 2005).

Stante la presenza di benefici e costi associati alla nomina di due co-AD, alcuni studiosi hanno cercato di capire sia quali imprese siano più propense ad adottare tale forma di leadership, sia le ragioni di tale scelta.

Secondo alcuni studiosi (Arnone e Stumpf, 2010), la condivisione del potere tra due co-AD potrebbe agevolare la successione di un nuovo leader al vertice della struttura manageriale, facilitando il passaggio di consegne e la fuoriuscita del precedente AD. La presenza temporanea di due co-AD può ridurre al minimo i conflitti tra i membri del consiglio di amministrazione e altri *stakeholders* circa la struttura di leadership. Questo sarebbe particolarmente vero nelle imprese familiari (Cater e Justis, 2010; Fraunheim, 2009), che rappresentano “l’ambiente naturale per far emergere co-leaders” (Alvarez, Svejnova Vives, 2007, p. 12).

Secondo altri studiosi (Arena *et al.*, 2011; Dennis, Ramsey, Turner, 2009; Sally, 2002), invece, sarebbero le operazioni di M&A a determinare la nomina dei co-AD. In questo caso, infatti, la creazione di una struttura di vertice con due co-AD consentirebbe all’impresa risultante dalla fusione di garantire visibilità e potere ad entrambi gli AD delle imprese che si fondono.

Inoltre, la presenza di co-fondatori potrebbe rappresentare un ulteriore antecedente del ricorso alla leadership duale (O’Toole *et al.*, 2002). Questo caso si verifica quando i due co-fondatori di un’attività imprenditoriale si trasformano in co-AD della propria impresa. Tuttavia, secondo O’Toole *et al.* (2002), i co-fondatori spesso non sono co-leader di successo poiché le competenze necessarie per avviare una nuova impresa non sono le stesse necessarie per gestirla.

Infine, è stato rilevato che alcune caratteristiche aziendali possono favorire l’adozione di questa struttura (Arena *et al.*, 2011). Le imprese che nominano co-AD sono infatti caratterizzate da una leva finanziaria inferiore, un numero più limitato di segmenti di business, un minore numero di consiglieri di amministrazione, un maggiore numero di consiglieri indipendenti, un minore peso degli investitori istituzionali nella proprietà.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Il campione e la raccolta dei dati

Le aziende oggetto del presente studio sono le società quotate presso la Borsa Italiana nel periodo 2005-2014. Al fine di realizzare un'analisi su un campione omogeneo, da quest'ultimo sono state escluse: (i) le società bancarie e finanziarie, perché sono soggette ad una regolamentazione settoriale che ne condiziona l'assetto di governance; (ii) le società estere quotate su Borsa Italiana, perché soggette a norme di diritto societario diverse; (iii) le società caratterizzate dal sistema di governance dualistico, perché aventi un diverso modello di leadership. Il campione non è bilanciato in quanto non tutte le imprese sono quotate per tutti gli anni del periodo considerato.

Il campione finale è composto da 240 imprese non-finanziarie, per un totale di 1.880 osservazioni impresa-anno. Poiché 725 osservazioni sono caratterizzate da valori mancanti per alcune variabili, il nostro campione finale è costituito da 1.155 osservazioni relative a 181 differenti imprese.

I dati sono stati raccolti utilizzando diverse fonti. Al fine di studiare la struttura di leadership delle aziende del campione, per ogni anno considerato, si è condotta una analisi dei dati personali di ciascun membro del top management team. I dati sono stati raccolti manualmente dalle relazioni di Corporate governance, dai bilanci aziendali, dal sito istituzionale della società, e infine da LinkedIn. La individuazione del tipo di leadership è stata condotta analizzando le informazioni contenute nelle relazioni di Corporate governance, disponibili sul sito di Borsa Italiana. I dati sugli assetti proprietari sono stati ottenuti dal sito della Consob e dalla banca dati Orbis. Infine, i dati finanziari sono stati ottenuti dalla banca dati Thomson Reuters Datastream e dalla banca dati AIDA, realizzata da Bureau van Dijk.

#### 3.2. Le variabili

Al fine di studiare il fenomeno della leadership condivisa, sono state analizzate numerose variabili a livello aziendale e individuale. In particolare, sono state create delle variabili *dummy* per tenere conto della presenza di co-AD all'interno dell'impresa (*Co-AD*), e in particolare se al vertice aziendale sono presenti due (*Due Co-AD*) o più co-ADs (*Più Co-AD*), in continuità con i precedenti studi (Arena *et al*, 2011). È stato definito come primo AD quello che presentava una maggiore anzianità nel ruolo.

Inoltre, in linea con studi precedenti (Finkelstein e D'Aveni, 1994), sono state create delle variabili *dummy* per considerare se l'AD riveste con-

temporaneamente anche la carica di Presidente (*AD-Presidente*) o di Vice-Presidente (*AD-VP*). Sono state poi incluse nell'analisi le variabili relative al numero di componenti del consiglio di amministrazione (*Componenti CDA*), alla percentuale di membri esecutivi (*Esecutivi in CDA*), alla percentuale di consiglieri indipendenti (*Indipendenza CDA*), in continuità con le precedenti ricerche (Dalton *et al.*, 1998).

Dal punto di vista delle caratteristiche delle imprese, sono state definite delle variabili *dummy* per identificare il settore di appartenenza: (i) Agricoltura, silvicoltura e pesca, (ii) Produzione di beni alimentari e di consumo, (iii) Commercio, (iv) Servizi, (v) Energia e servizi pubblici, (vi) Media, Telecomunicazioni, Intrattenimento, (vii) Progettazione, Costruzioni e Infrastrutture.

È stata poi definita una variabile *dummy* che identifica se l'impresa sia familiare (*Impresa Familiare*). In linea con Villalonga e Amit (2006), un'impresa è classificata come familiare quando il fondatore o un membro della famiglia possiede (direttamente o indirettamente tramite veicoli) almeno il 5% del capitale dell'impresa, e l'intera famiglia (considerando tutti gli azionisti) rappresenta il maggiore o il secondo azionista.

Inoltre, sono state definite variabili che esprimono l'età (*Impresa Età*), cioè il numero di anni dalla fondazione, e la dimensione (*Impresa Dimensioni*), cioè il numero di addetti, dell'impresa. In continuità con studi precedenti (Arena *et al.*, 2011), sono state considerate una variabile di performance (*Impresa Performance*), misurata come ROI (Return on Investment) calcolato come rapporto tra EBIT e Capitale investito, e una variabile che esprime il livello di indebitamento (*Impresa Indebitamento*), misurata come rapporto tra Debiti Finanziari e Capitale proprio.

A livello individuale, è stata definita la variabile genere (*AD Genere* e *Co-AD Genere*) come *dummy* pari ad 1 nel caso di genere maschile e pari a 0 in caso di genere femminile. Sono state incluse le variabili relative all'età dei co-AD (*AD Età* e *Co-AD Età*) misurata in anni, la loro nazionalità (*AD Nazionalità* e *Co-AD Nazionalità*) definita come *dummy* pari ad 1 nel caso di nazionalità italiana e pari a 0 in caso contrario. È stata definita la variabile ordinale titolo di studio (*AD Titolo di studio* e *Co-AD Titolo di studio*) che comprende le seguenti categorie: assenza di titolo di studio, diploma di scuola superiore, diploma di laurea, MBA o dottorato di ricerca (Bantel e Jackson, 1989). Inoltre, nel caso di possesso di diploma di laurea, è stata creata una variabile che identifica i possibili percorsi di studi universitari intrapresi (*AD Laurea* e *Co-AD Laurea*).

Infine, sono state create delle *dummy* per analizzare se i co-AD sono fondatori (*AD Fondatore* e *Co-AD Fondatore*) o sono azionisti (*AD Azionista* e *Co-AD Azionista*) dell'impresa (Jayaraman *et al.*, 2000).

#### 4. Risultati

I dati raccolti indicano che 44 delle 181 imprese del campione hanno fatto ricorso ad una struttura di leadership condivisa nell'arco del periodo 2005-2014. L'adozione di una struttura di co-AD ha riguardato il 19% delle imprese del campione, di cui l'11% presenta due co-AD e l'8% presenta più di due co-AD.

Dal punto di vista dei settori di appartenenza, dall'analisi comparata emerge che la presenza di co-AD è più diffusa tra le imprese operanti nel settore della produzione di beni alimentari e di consumo (51%) e nei servizi (19%), mentre è meno frequente nel settore dell'energia (3%).

L'adozione di una struttura di co-AD appare più frequente nelle imprese a proprietà familiare, infatti le imprese che adottano la leadership condivisa sono per l'85% familiari (Cater e Justis, 2010; Dennis *et al.*, 2009; Frauenheim, 2009).

Inoltre, esse si caratterizzano per essere state costituite più di recente (età media pari a 27 anni rispetto ai 43 anni in assenza di co-AD) e avere una dimensione aziendale di molto inferiore rispetto alle imprese che non adottano la leadership condivisa. Inoltre, le imprese che ricorrono ad una struttura di co-AD mostrano una performance economica leggermente inferiore (12%) rispetto alle imprese che non vi ricorrono (13%) e un livello di indebitamento inferiore (0.70) rispetto alle imprese che non vi fanno ricorso (1.24) (Arena *et al.*, 2011). Questi dati suggeriscono che le imprese che adottano la leadership condivisa sono tendenzialmente imprese familiari con un basso livello di indebitamento e una limitata crescita dimensionale.

Inoltre, l'analisi comparata tra le imprese che hanno adottato la *dual leadership* e le imprese che non vi hanno fatto ricorso evidenzia che: (i) nelle imprese con co-AD, il 68% degli AD ricopre anche la carica di Presidente dell'impresa e il 26% degli AD quella di Vice-Presidente; (ii) nel caso di imprese che non presentano la leadership condivisa, il 26% degli AD riveste la carica di Presidente e il 5% degli AD è anche Vice-Presidente. Questi dati indicano che le imprese che adottano una leadership condivisa tendono ad attribuire maggiore potere ad uno dei due co-AD e, in ogni caso, assegnano più frequentemente un secondo incarico ad entrambi gli AD.

In merito alle caratteristiche del consiglio di amministrazione l'analisi comparata indica che: (i) nelle imprese con leadership condivisa, il numero medio di componenti del CDA è 9,2, i consiglieri esecutivi rappresentano circa il 43% e quelli indipendenti il 35% del totale; (ii) in assenza di leadership condivisa, il numero medio di componenti del CDA è 9,7, la percentuale di consiglieri esecutivi è inferiore (il 29%) mentre quella dei consiglieri indipendenti è superiore (il 41%). Questi dati, che parzialmente con-

trastano con gli studi precedenti (Arena *et al.*, 2011), sottolineano che, in presenza di co-AD, quasi la metà dei consiglieri riveste ruoli manageriali nell'impresa, situazione piuttosto frequente nelle imprese familiari, mentre in assenza di co-AD la presenza di un minor numero di consiglieri esecutivi e di un maggior numero di consiglieri indipendenti garantisce un controllo più efficace sul management.

Dal punto di vista del genere, nelle imprese con leadership condivisa il 100% degli AD e l'81% dei co-AD hanno genere maschile, mentre nelle imprese con leadership unitaria, l'85% degli AD appartiene al genere maschile. Questi dati indicano che, in presenza di co-AD, la leadership femminile si esprime solo come co-leader di un AD più anziano ed esperto.

L'età media di un AD è 54 anni e di un co-AD è 52 anni, in presenza di *shared leadership*; in assenza, l'età media dell'AD scende a 48 anni. Il 64% delle imprese con leadership condivisa hanno un AD più anziano del co-AD, la differenza è pari in media a circa 10 anni. Ciò indica che l'AD più anziano può svolgere una funzione di *mentoring* nei confronti del co-leader. Questa opzione può quindi rappresentare una modalità di gestione della transizione al vertice aziendale (Alvarez *et al.*, 2007).

La quasi totalità degli AD e dei co-AD è di nazionalità italiana (99%), mentre in assenza di *shared leadership* la percentuale scende all'86%. Questi dati sottolineano che, in presenza di co-AD, la leadership è quasi esclusivamente rappresentata da manager italiani, mentre le imprese senza co-AD hanno una maggiore apertura verso la presenza di manager stranieri.

In merito al legame dell'AD con l'impresa, i dati raccolti indicano che: (i) in presenza di leadership condivisa, il 51% degli AD e il 9% dei co-AD sono fondatori dell'impresa e circa l'89% degli AD e il 76% dei co-AD sono azionisti; (ii) in presenza di leadership unitaria, solo il 15% degli AD è un fondatore dell'impresa e circa il 62% degli AD è anche azionista. Inoltre, nel 52% dei casi entrambi i co-AD appartengono alla compagine familiare e nel 25% almeno uno dei due co-AD è un membro della famiglia. Questi dati confermano che la presenza di co-AD è maggiormente diffusa nelle imprese familiari dove, una volta avviata l'impresa, il fondatore assume anche importanti ruoli manageriali.

Tra i vari approfondimenti possibili, si è scelto di investigare il tema del background educativo degli AD al fine di ottenere evidenze utili per comprendere meglio le motivazioni sottostanti all'adozione di una leadership condivisa.

Tab. 1 – Analisi del background educativo in presenza e in assenza di *shared leadership*

	In presenza di co-AD	In assenza di co-AD	T-test
AD Titolo di studio			
<i>Assenza di titolo di studio</i>	1%	12%	0.0000
<i>Diploma di scuola superiore</i>	34%	17%	0.0000
<i>Diploma di laurea</i>	62%	63%	0.7744
<i>MBA</i>	2%	7%	0.0029
<i>Dottorato di ricerca</i>	1%	1%	0.6758
Co-AD Titolo di studio			
<i>Assenza di titolo di studio</i>	0%		
<i>Diploma di scuola superiore</i>	38%		
<i>Diploma di laurea</i>	57%		
<i>MBA</i>	5%		
<i>Dottorato di ricerca</i>	0%		

Come indicato nella Tabella 1, i dati suggeriscono che nelle imprese che presentano la *shared leadership*, i due co-AD sono mediamente più istruiti dell'AD a capo di imprese con leadership unitaria. Inoltre, la percentuale di co-AD in possesso di un titolo di studio in caso di leadership condivisa è pari al 99% per l'AD e al 100% per il co-AD, mentre in caso di leadership unitaria la percentuale scende all'88% per il singolo AD. In presenza di leadership condivisa, tuttavia, la percentuale di AD e co-AD in possesso del solo diploma di scuola superiore è il doppio rispetto al caso del singolo AD, mentre la percentuale di AD e co-AD che detengono un titolo di studio pari o superiore al diploma di laurea è di poco inferiore rispetto al caso di assenza di co-AD. Considerando l'appartenenza alla compagine familiare dei co-leader, emerge che AD e co-AD non familiari sono mediamente più istruiti di quelli familiari. Infatti, il 96% degli AD non familiari possiede un titolo di studio uguale o superiore al diploma di laurea, contro il 54% degli AD familiari; inoltre il 74% dei co-AD non familiari è in possesso di un titolo di studio uguale o superiore al diploma di laurea, contro il 51% dei co-AD familiari (si veda la Tabella 2 per maggiori dettagli). Questo potrebbe indicare che all'interno delle imprese familiari sono presenti fenomeni di nepotismo: sono cioè nominati nelle posizioni manageriali membri appartenenti alla famiglia, che vengono quindi preferiti a candidati non familiari – che possono anche essere più qualificati (Chen, Chittoor, Vissa, 2021; Schulze, Lubatkin, Dino, 2002).

Tab. 2 – Analisi del background educativo dei co-AD, in base all'appartenenza alla compagine familiare

	AD		co-AD	
	Familiare	Non familiare	Familiare	Non familiare
Assenza di titolo di studio	2%	0%	0%	0%
Diploma di scuola superiore	44%	4%	49%	26%
Diploma di laurea	52%	92%	42%	74%
MBA	2%	0%	9%	0%
Dottorato di ricerca	0%	4%	0%	0%

Prendendo in esame i possibili percorsi di studi universitari intrapresi e limitandoci a considerare il diploma di laurea, si evidenzia che le facoltà di Economia e Ingegneria costituiscono i corsi di studio maggiormente scelti dai due co-AD o dal singolo AD. In particolare, Ingegneria costituisce la scelta primaria per gli AD nel caso di presenza di leadership condivisa (30%), mentre Economia rappresenta la laurea principale per il co-AD (27%) e nel caso di singolo AD (32%) (si veda la Tabella 3 per maggiori dettagli).

Tab. 3 – Principali tipologie di diplomi di laurea conseguiti, in presenza e in assenza di Leadership condivisa

Tipologia di Laurea	In presenza di co-AD		In assenza di co-AD
	AD	Co-AD	AD
Economia	21%	27%	32%
Ingegneria	30%	20%	23%
Giurisprudenza			3%
Filosofia	2%		8%
Scienze dell'informazione	6%		
Statistica	2%		
Scienze politiche		6%	
Informatica		2%	
Lingue e letterature straniere		3%	

Dall'analisi emerge, inoltre, che in caso di leadership condivisa nel 61% dei casi i due co-AD possiedono un diploma di laurea differente. Questo dato suggerisce che le imprese scelgono modelli di leadership condivisa per ampliare le competenze e le esperienze del leader aziendale. In sintesi, le evidenze emerse indicano che il ricorso alla *shared leadership* rappresenta un sistema utilizzato per facilitare la transizione al vertice aziendale nell'ambito dei processi di successione delle imprese a proprietà familiare. Inoltre, la leadership condivisa rappresenta una risposta organizzativa per

gestire efficacemente la crescente complessità esterna: la nomina di due AD consente, infatti, di ampliare il set di competenze, abilità, ed esperienze a disposizione del vertice aziendale, aumentando così la probabilità che il top management raggiunga gli obiettivi aziendali.

## 5. Conclusioni

Il presente lavoro si è concentrato sul tema della leadership condivisa, con particolare attenzione al caso di *dual leadership*. In particolare, la nostra ricerca è volta ad estendere la comprensione del fenomeno della leadership condivisa attraverso l'analisi della presenza di co-AD ai vertici delle società italiane quotate.

L'analisi condotta ha messo in rilievo la diffusione e la rilevanza del fenomeno, quale forma alternativa alla tradizionale leadership unitaria. Questo fenomeno rappresenta un'interessante novità del modello di corporate governance italiano (Zattoni, 2019).

Superare l'enfasi culturale sull'individualismo e incoraggiare un orientamento alla leadership condivisa nelle imprese sembra comportare una serie di benefici. Grazie all'adozione di modelli di leadership condivisa, l'impresa può innanzitutto beneficiare di un set allargato di competenze diverse e complementari fornite dai co-AD, utili per fronteggiare la crescente complessità esterna, come suggerito dai risultati riguardanti il loro background educativo. I nostri risultati supportano questa idea poiché indicano che i co-leader sono mediamente più istruiti rispetto al singolo AD, i co-AD non familiari hanno una formazione più avanzata di quelli non familiari, i co-AD hanno un percorso formativo differente e complementare che amplia le capacità e il *know-how* del vertice aziendale.

Inoltre, la presenza di co-AD potrebbe contribuire a gestire efficacemente la successione ai vertici dell'impresa, creando un periodo di affiancamento e di *mentoring* da parte del co-AD più anziano nei confronti di quello più giovane. I nostri risultati indicano infatti che le imprese che ricorrono alla leadership condivisa sono tendenzialmente imprese a proprietà familiare con un basso livello di indebitamento e una limitata crescita dimensionale, in cui il fondatore ricopre un importante ruolo manageriale.

Il presente lavoro comporta delle significative implicazioni manageriali. In particolare, esso indica che la progettazione di una leadership condivisa può sia arricchire le competenze presenti ai vertici dell'impresa, sia facilitare il ricambio generazionale e la successione al vertice aziendale. Le imprese familiari, in particolare, dovrebbero valutare l'opportunità di valorizzare le esperienze, conoscenze e competenze complementari dei co-leader, al fine di gestire la transizione al vertice minimizzando le frizioni ed influenzare il

processo decisionale aziendale. La presenza di co-AD può consentire, ad esempio, di presidiare efficacemente diverse aree aziendali di importanza strategica (Arena *et al.*, 2011).

Per ottenere questi effetti positivi, è fondamentale creare ruoli e responsabilità chiare, in cui vengano riconosciute la qualità e la complementarità delle competenze e del profilo personale dei co-AD.

Infine, siamo consapevoli dei limiti del nostro lavoro, che determinano punti aperti e aprono la strada a possibili studi futuri. Innanzitutto, il nostro è un lavoro prevalentemente descrittivo che richiede un'analisi dei dati più sofisticata per poter giungere ad evidenze significative dal punto di vista statistico. A tale fine, ulteriori variabili potrebbero essere prese in considerazione, al fine di approfondire la conoscenza del fenomeno. Inoltre, ulteriori ricerche potrebbero replicare la nostra analisi in altri contesti geografici, allo scopo di verificare se i medesimi risultati possono essere ottenuti anche in altri paesi. Infine, sarebbe interessante esplorare attraverso uno studio qualitativo come la leadership condivisa influenzi i comportamenti dei consiglieri e le dinamiche all'interno del consiglio di amministrazione (McNulty, Zattoni, Douglas, 2013).

## Riferimenti bibliografici

- Alvarez J.L., Svejenova S. (2005). *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top*, New York: Cambridge University Press.
- Alvarez J.L., Svejenova S., Vives L. (2007). Leading in Pairs. *Sloan Management Review*, 48(4): 10-14. Available at: <https://search.ebscohost.com.ezproxy.uniroma1.it/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25804789&lang=it&site=ehost-live&scope=site>
- Arena M.P., Ferris S.P., Unlu E. (2011). It takes two: The incidence and effectiveness of co-CEOs, *Financial Review*, 46(3): 385-412. DOI: 10.1111/j.1540-6288.2011.00305.x
- Arnone M., Stumpf S.A. (2010). Shared leadership: From rivals to co-CEOs, *Strategy & Leadership*, 38(2): 15-21. DOI: 10.1108/10878571011029019
- Avolio B., Walumbwa F., Weber T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60(1): 421-449. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bantel, K.A., Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124. DOI: 10.1002/smj.4250100709
- Barnard C.I. (1968). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burke C.S., Fiore S.M., Salas E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In: Pearce C.L., Conger J.A. (Eds.).

- Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers, pp. 103-122.
- Carson J.B., Tesluk P.E., Marrone J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance, *Academy of Management Journal*, 50(5): 1217-1234. DOI: 10.5465/amj.2007.20159921
- Cater J.J. III, Justis R.T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6): 563-585. DOI: 10.1108/01409171011050190
- Chen G., Chittoor R., Vissa B. (2021). Does nepotism run in the family? CEO pay and pay-performance sensitivity in Indian family firms. *Strategic Management Journal*, 42(7): 1326-1343. DOI: 10.1002/smj.3263
- Choi Y.S., Hyeon J., Jung T., Lee W.J. (2018). Audit pricing of shared leadership, *Emerging Markets Finance and Trade*, 5(42): 336-358. DOI: 10.1080/1540496X.2017.1348292
- Conger J., Kanungo R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Cox J.F., Pearce C.L., Perry M.L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process. In: Pearce C.L., Conger J.A. (Eds.). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers, pp. 48-76.
- Dalton D.R., Daily C.M., Ellstrand A.E., Johnson J.L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance, *Strategic Management Journal*, 19: 269-290. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K
- Day D.V., Gronn P., Salas E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3): 211-216. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.001
- Dennis S., Ramsey D., Turner C. (2009). Dual or Duel: Co-CEOs and Firm Performance, *Journal of Business & Economic Studies*, 15(1): 1-25. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=38591585&lang=it&site=ehost-live&scope=site>
- Fayol H. (1949). *General and Industrial Administration*, New York: Pitman.
- Finkelstein S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 35(3): 505-538. DOI: 10.5465/256485
- Finkelstein S., D'Aveni R.A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command, *Academy of Management Journal*, 37: 1079-1108. DOI: 10.5465/256667
- Frauenheim E. (2009). Co-CEOs: Two at the top. *Workforce Management*, 88(6): 40. Available at: <https://search.ebscohost-com.ezproxy.uniroma1.it/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41787080&lang=it&site=ehost-live&scope=site>
- Gulick L., Urwick L. (1937). Papers in the science of administration. In Ott JS, Shafritz J (eds). *Classics in Organizational Theory*. Chicago, IL: The Dorsey Press, pp. 87-102.
- Hambrick D.C., Mason P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection

- of its top managers, *Academy of Management Review*, 9: 193-206. DOI: 10.5465/amr.1984.4277628
- Hasija D.B., Ellstrand A.E., Worrell D.L., Fowler H.D. (2017). Two heads may be more responsible than one: Co-CEOs and corporate social performance, *Journal of Management Policy and Practice*, 18(2): 9-21. Available at: <https://search-ebSCOhost.com.ezproxy.uniroma1.it/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129237903&lang=it&site=ehost-live&scope=site>
- Jackson S.E. (1992). Consequence of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In: Shrivastava P., Huff A.S., Dutton J.E. (Eds.). *Advances in strategic management*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 345-382.
- Jayaraman N., Khorana A., Nelling E., Covin J. (2000). CEO Founder Status and Firm Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 21(12): 1215-1224. DOI: 10.1002/1097-0266(200012)21:12<1215::AID-SMJ146>3.0.CO;2-0
- Krause R., Priem R., Love L. (2015). Who's in charge here? Co-CEOs, power gaps, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(13): 2099-2110. DOI: 10.1002/smj.2325
- McNulty T., Zattoni A., Douglas T. (2013). Developing corporate governance research through qualitative methods: a review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2):183-198. DOI: 10.1111/corg.12006
- O'Toole J. (2001). When leadership is an organizational trait. In: Bennis W., Spreitzer G.M., Cummings T.G. (Eds.). *The future of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Toole J., Galbraith J., Lawler E.E. III (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership, *California Management Review*, 44: 65-83. DOI: 10.2307/41166143
- Pearce C.L., Conger J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the how's and why's of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Pearce C.L., Sims H.P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In: Beyerlein M., Johnson D., Beyerlein S. (Eds.). *Advances in the Interdisciplinary Studies of Work Teams*. New York, NY: JAI Press, vol. 7, pp. 115-139.
- Sally D. (2002). Co-leadership: Lessons from republican Rome. *California Management Review*, 44(4): 84-99. DOI: 10.2307/41166144
- Simon H.A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes*. In: *Administrative Organizations* (3rd edn). New York: Collier Macmillan.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial Decision Economics*, 23(4-5): 247-259. DOI: 10.1002/mde.1064
- Villalonga B., Amit R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2): 385-417. DOI: 10.1016/j.jfineco.2004.12.005
- Zattoni A. (2019). The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence? *Corporate Governance and Research & Development Studies*, 1: 13-35. DOI: 10.3280/cgrds1-2019oa8799