



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata – FISPPA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN

Management dei Servizi Educativi e Formazione Continua

Curricolo Scienze dell'Educazione degli Adulti e Formazione Continua

Tesi di Laurea Magistrale

**Leadership desiderata e benessere organizzativo:
il punto di vista del collaboratore**

**Desired leadership and organizational well-being:
the employee's point of view**

RELATORE

Prof.ssa Ambra Stefanini

LAUREANDA Giorgia Burato

Matricola 2024024

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INDICE DELLE FIGURE, DEI GRAFICI E DELLE TABELLE	7
INTRODUZIONE	11
CAPITOLO 1 - LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI	15
1.1 La leadership ideale e il ruolo del leader	15
1.2 Il leader e il manager: due figure differenti, ma complementari.....	22
1.3 Il cambiamento organizzativo e i fattori che portano al suo successo	27
CAPITOLO 2 - LA LEADERSHIP NEL CONTESTO LAVORATIVO ITALIANO .	33
2.1 Leadership: posizione di potere o arte di persuadere le persone?	33
2.2 Nuove modalità per guidare e gestire i team: valorizzare il capitale umano nell'era post-Covid.....	41
2.3 Il punto: di cosa c'è bisogno nelle nostre aziende?	47
2.4 Empowerizzare le imprese	50
2.5 In viaggio verso una leadership emotiva?.....	57
CAPITOLO 3 - VERSO UNA NUOVA LEADERSHIP: LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA	63
3.1 Dirigere con cura: l'importanza di creare un ambiente lavorativo emotional-friendly	63
3.2 Le principali componenti di una leadership basata sulla relazione.....	67
3.3 Intelligenza socio-emotiva	69
3.3.1 <i>Intelligenza socio-emotiva e autoconsapevolezza</i>	74
3.3.2 <i>Intelligenza socio-emotiva e autogestione</i>	76
3.3.3 <i>Intelligenza socio-emotiva e consapevolezza sociale</i>	78
3.3.4 <i>Intelligenza socio-emotiva e gestione delle relazioni</i>	78
3.4 Comunicazione.....	79
3.4.1 <i>Comunicazione e assertività</i>	82
3.4.2 <i>Comunicazione e coordinazione</i>	85
3.4.3 <i>Comunicazione e ascolto attivo</i>	86
3.4.4 <i>Comunicazione e empatia</i>	88
3.4.5 <i>Comunicazione e feedback</i>	90

3.5	La narrazione nella comunicazione aziendale.....	93
3.6	Collaborazione	96
3.6.1	<i>Collaborazione e coinvolgimento</i>	98
3.6.2	<i>Collaborazione e motivazione</i>	100
3.6.3	<i>Collaborazione e fiducia</i>	101
3.7	Resilienza	103
CAPITOLO 4 - LA RICERCA: LEADERSHIP DESIDERATA E BENESSERE ORGANIZZATIVO		107
4.1	Obiettivo e domanda di ricerca	107
4.2	Metodi e strumenti della ricerca.....	107
4.3	Contesto	122
4.4	Partecipanti.....	122
4.5	Risultati quantitativi	123
4.5.1	<i>Dati personali</i>	123
4.5.2	<i>Leadership e leader: caratteristiche, competenze, qualità e valori</i>	127
4.5.3	<i>Capitale umano: il desiderio di essere maggiormente valorizzati</i>	129
4.5.4	<i>Empowerment: come riuscire a liberare l'energia interiore</i>	133
4.5.5	<i>Ambiente lavorativo emotional-friendly: quanto conta l'umanità nell'impresa?</i>	136
4.5.6	<i>Intelligenza socio-emotiva: la chiave per il successo?</i>	139
4.5.7	<i>Comunicazione: quale tipologia per essere più efficaci</i>	144
4.5.8	<i>Narrazione: persuadere raccontando</i>	148
4.5.9	<i>Collaborazione: quali sono gli ingredienti segreti?</i>	149
4.5.10	<i>Resilienza: come affrontare le sfide in tempi di crisi</i>	152
4.6	Risultati qualitativi	157
4.6.1	<i>Qual è il leader desiderato dalle persone?</i>	157
4.6.2	<i>Valorizzazione della persona: un'impresa possibile?</i>	159
4.6.3	<i>Quoziente emotivo o intellettuale?</i>	161
4.6.4	<i>Leader e feedback: esiste un meccanismo bottom-up?</i>	162
4.6.5	<i>Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo</i>	163
4.7	Discussione dati	165

CONCLUSIONI.....	173
BIBLIOGRAFIA.....	177
SITOGRAFIA	187
RINGRAZIAMENTI	189

INDICE DELLE FIGURE, DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Figura 1 - Le tre esigenze della leadership.....	19
Figura 2 - Le tre fasi del cambiamento secondo Kurt Lewin.....	29
Figura 3 - Le sfide della leadership.....	40
Figura 4 - Il continuum dell'empowerment.....	56
Figura 5 - Gli effetti della competenza personale.....	76
Grafico 1 - Età dei rispondenti.....	123
Tabella 1 - <i>Fasce d'età</i>	124
Tabella 2 - <i>Titolo di studio</i>	124
Grafici 2.a e 2.b - Settore professionale e macrosettore d'impresa.....	125
Tabella 3 - <i>Area aziendale</i>	125
Grafico 3 - Modalità di lavoro.....	126
Grafici 4.a e 4.b - Anzianità di servizio e anni di esperienza del campione.....	126
Grafici 5.a e 5.b - Percezione dell'obiettivo della leadership e del ruolo del leader	127
Grafici 6.a e 6.b - Percezione dello stile del leader desiderato e di quello incontrato..	128
Grafici 7.a e 7.b - Consapevolezza delle caratteristiche e delle competenze del leader	128
Grafici 8.a e 8.b - Consapevolezza delle qualità e dei valori del leader.....	129
Grafico 9 - Consapevolezza dei cambiamenti attuati.....	130
Grafici 10.a e 10.b - Grado di accordo sulle modalità di gestione di un team efficace e percezione degli effetti della pandemia sul lavoro.....	130
Grafici 11.a e 11.b - Consapevolezza della modalità di presa delle decisioni e livello di gradimento per una gestione attiva del lavoro.....	131
Grafici 12.a e 12.b - Percezione delle componenti che contribuiscono alla valorizzazione della persona e consapevolezza delle pratiche messe in atto per la valorizzazione della stessa.....	132
Grafici 13.a e 13.b - Grado di conoscenza delle azioni per incentivare l'empowerment e percezione delle azioni da sviluppare per un'azienda repowering.....	134
Grafico 14 - Percezione degli strumenti da usare per l'ingaggio personale.....	134
Grafico 15 - Grado di opinione sul comportamento del leader.....	135
Grafico 16 - Grado di consapevolezza del proprio comportamento.....	135
Grafico 17 - Grado di opinione sulle modalità di promozione per un ambiente emotivamente gratificante.....	136

Grafici 18.a e 18.b - Tipologia di fattori che possono massimizzare l'intelligenza emotiva e percezione dei comportamenti del leader emotivamente intelligente.....	138
Grafico 19 - Grado di consapevolezza delle modalità per incentivare la performance	138
Grafici 20.a e 20.b - Tipologia di motivazioni a volere un leader emotivamente intelligente e interventi per promuovere l'intelligenza emotiva nelle modalità di lavoro agili.....	140
Grafico 21 - Tipologia di interventi per allenare l'intelligenza emotiva.....	140
Grafici 22.a e 22.b - Tipologia di emozioni provate al lavoro e grado di accordo sulle modalità per rendere le persone maggiormente consapevoli.....	141
Grafico 23 - Tipologia di interventi promossi dal leader per l'autogestione.....	141
Grafici 24.a e 24.b - Grado di riconoscimento della relazione con il proprio leader e consapevolezza della gestione delle relazioni.....	142
Grafico 25 - Grado d'importanza della abilità sociali di un leader.....	143
Grafici 26.a e 26.b - Grado d'importanza e di frequenza dell'utilizzo di modalità da usare per la gestione delle relazioni.....	143
Grafici 27.a e 27.b - Tipologia di modalità di comunicazione attuali e quelle preferite con il leader.....	144
Grafici 28.a e 28.b - Grado di percezione sulle corrette modalità per una comunicazione assertiva e tipologie di comportamenti adottati dal leader per promuoverla.....	145
Grafico 29 - Tipologia di azioni per il coordinamento.....	146
Grafico 30 - Grado di consapevolezza della promozione dell'ascolto attivo.....	146
Grafici 31.a e 31.b - Consapevolezza dei fattori che contribuiscono alla stabilità di una relazione empatica e tipologia di motivazioni a volere un leader emotivo.....	147
Grafici 32.a e 32.b - Grado di percezione dell'accoglimento di feedback da parte del leader e consapevolezza delle caratteristiche del feedback.....	147
Grafici 33.a e 33.b - Grado di accordo per l'uso della narrazione come strumento persuasivo.....	149
Grafici 34.a e 34.b - Grado di accordo sulle modalità di promozione della collaborazione e tipologia di motivazioni a volere un leader collaborativo.....	150
Grafici 35.a e 35.b - Tipologia di modalità di coinvolgimento attuate e desiderate.....	150
Grafico 36 - Consapevolezza dei propri fattori motivanti.....	151
Grafici 37.a e 37.b - Grado di percezione delle motivazioni per la creazione di un rapporto fiduciario e modalità di dimostrazione della fiducia.....	151
Grafico 38 - Grado di accordo sulla tipologia di fattori che possono creare un rapporto fiduciario.....	152
Grafici 39.a e 39.b - Percezione delle caratteristiche di un leader resiliente e tipologia di interventi da promuovere per un'azienda resiliente.....	153

Grafico 40 - Tipologia di intervento per diffondere l'energia nel gruppo.....	155
Grafico 41 - Tipologia di intervento per allenare l'atteggiamento positivo.....	156
Grafici 42.a e 42.b - Percezione dell'attribuzione del senso di responsabilità e grado di conoscenza della definizione di responsabilità.....	156

INTRODUZIONE

In un contesto lavorativo VUCA sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo (l'acronimo sta per *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), la chiave per il successo di oggi è promuovere una leadership efficace dove il leader è in grado di coinvolgere i collaboratori e crea le condizioni per elevare il loro potenziale, valorizzando e contribuendo, così, anche al benessere personale e organizzativo. Con l'avvento del Covid-19, le imprese italiane hanno dovuto imporre nuovi modelli di organizzazione e di lavoro, sviluppare nuovi stili di leadership e nuove modalità per guidare e gestire i team.

Ho scelto di approfondire tali tematiche proprio perché, oggi, si devono rivalutare e riprogettare questi aspetti. Il contesto lavorativo passato non è più funzionale alla situazione presente. È bene parlare di questa tematica perché in un contesto sempre più competitivo, fatto di cambiamenti e improvvise innovazioni, risulta essere importante rimanere al passo con i tempi per non sopraggiungere ad un totale fallimento. Per questo, guardando anche al futuro, all'interno delle aziende c'è bisogno di un vero leader che guidi i collaboratori. A volte, però, questa figura ha come obiettivo quello di ottenere un certo prestigio e non quello di motivare, ispirare e coinvolgere le altre persone, investendo nelle loro competenze e facendo emergere i punti di forza di ognuno per arrivare a risultati aziendali ottimali.

Studi scientifici recenti sostengono che l'intelligenza emotiva è l'elemento fondamentale che deve avere una guida al lavoro. Il quoziente emotivo è più importante delle capacità tecniche e del quoziente intellettivo e le persone dovrebbero essere valutate in base alla propria intelligenza emotiva, ai propri comportamenti piuttosto che in base alla propria competenza professionale. Si sottolinea la necessità di considerare l'intelligenza emotiva negli ambienti di lavoro italiani per incentivare la produttività e l'efficienza, ma anche per migliorare il benessere, la motivazione e la soddisfazione al lavoro. Oltre a questo, si deve promuovere una leadership relazionale basata sulla comunicazione, sulla collaborazione e sulla resilienza che dia supporto alle persone e che le faccia sentire al primo posto.

L'obiettivo generale di questa ricerca è stato quello di stabilire come deve essere un leader ideale all'interno di un'impresa, secondo il punto di vista del collaboratore.

La domanda di ricerca alla quale ho voluto rispondere è la seguente: considerando il contesto lavorativo VUCA nel quale ci troviamo ad operare, il lavoratore di quale leader ha bisogno per sentirsi maggiormente considerato e coinvolto nel team di lavoro?

Per rispondere a questo interrogativo e sviluppare la mia tesi di laurea ho consultato, inizialmente documenti, libri, riviste, articoli e tutto ciò inerente all'argomento di studio, aiutandomi con l'utilizzo di internet, biblioteche di Ateneo, banche dati come Google Scholar, Google Libri, Jstor, Proquest e materiale bibliografico ad hoc. Dopo un'attenta lettura e approfondimento, ho selezionato le parti che ho ritenuto più significative, cercando di collegare le diverse fonti bibliografiche e sitografiche e allegando una riflessione o un commento. Successivamente, ho cercato di strutturare una ricerca quantitativa e qualitativa che andasse a rilevare in profondità l'argomento oggetto di analisi, confrontando i risultati emersi con il quadro teorico di riferimento, verificando la rilevanza dello studio e le sue implicazioni future. Con questa finalità, il lavoro di tesi è stato approfondito in quattro capitoli.

Il primo capitolo presenta un inquadramento teorico concettuale, a livello internazionale, sulla leadership e sulla figura del leader distinguendola da quella del manager. C'è un bisogno urgente di vere leadership e di leader efficaci perché le persone in ogni ambito dovranno sempre più essere guidate con passione, entusiasmo, ispirazione e motivazione, al fine di portare a termine gli obiettivi prefissati. Il leader deve saper promuovere il cambiamento organizzativo e ciò richiede alle aziende di avere un atteggiamento proattivo, al fine di accogliere il cambiamento stesso come un'occasione di crescita e di opportunità da cui poter trarre vantaggio competitivo.

Nel secondo capitolo, si cerca di cogliere la funzione della leadership e la valorizzazione del capitale umano, nel contesto lavorativo italiano. Nel nostro territorio, la leadership viene spesso concepita come una pura posizione di preminenza in un'attività o in un'impresa e non assume il significato che invece dovrebbe avere, ossia quello di essere un'arte di persuadere le persone verso il raggiungimento di un obiettivo comune. C'è bisogno, dunque, di riaggiornare professionalmente le figure che ricoprono un ruolo di leadership, rivedendo quelle che sono le competenze chiave per saper guidare un gruppo di lavoro ed incentivare, così, anche il benessere organizzativo. La nostra attenzione si focalizza sulle modalità di ripresa per garantire una leadership inclusiva, dove le persone, anche nel post Covid, si sentano parte viva

dell'organizzazione e possano esprimere al massimo il proprio potenziale per realizzarsi professionalmente.

Nel terzo capitolo ci si focalizza su una nuova modalità di guida che riesca a mettere al centro la persona attraverso l'intelligenza socio-emotiva, la comunicazione, la collaborazione e la resilienza. Nell'attuale scenario organizzativo, l'esigenza di innalzare la qualità delle relazioni in azienda assume una valenza sempre più rilevante. La leadership relazionale si basa sull'assunto che il leader non esiste senza il gruppo e la componente emotiva è fondamentale per affrontare insieme le complessità, in modo tale da far sentire i collaboratori maggiormente considerati e coinvolti.

Per finire, nel quarto e ultimo capitolo, viene sviluppata la ricerca. In questo lavoro sono state coinvolte tre aziende di grandi dimensioni, collocate in province diverse quali Treviso, Rovigo, Venezia e diversi contatti personali.

Grazie alle risposte date dai sessanta questionari e dalle cinque interviste condotte, il risultato finale è stato quello di comprendere di quale leader la persona ha bisogno per sentirsi maggiormente considerata e coinvolta nel gruppo di lavoro.

CAPITOLO 1 -

LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI

1.1 La leadership ideale e il ruolo del leader

Esistono in letteratura molteplici prospettive sulla concezione di leadership e appare oggi difficile darne una definizione univoca e specifica. Se dovessimo rispondere al quesito *Cosa si intende per leadership?*, dare una definizione chiara e inequivocabile risulterebbe immediatamente complesso, se non quasi impossibile. A tal proposito, il sociologo Rost (citato da Northouse, 2018), in un suo lavoro seminale, ha riscontrato più di 200 diverse definizioni di leadership. Con il susseguirsi degli anni, l'argomento oggetto d'analisi si è evoluto nella sua concezione e, perciò, diventa rilevante fare un breve excursus storico che ci permetta di capire ed indagare le teorie e gli aspetti essenziali di una vera leadership.

La tematica della leadership è da anni sempre molto studiata e dibattuta, anche in diversi ambiti quali, la psicologia, la sociologia, il management e la politica (Northouse, 2018), fino ad arrivare alla società odierna dove vengono riconosciute nuove consapevolezze sulla sua definizione in base alle attuali realtà organizzative, complesse e portatrici di nuove richieste.

Parlare di leadership nelle organizzazioni è importante. Perché? La chiave per il successo di oggi è promuovere una leadership efficace dove il leader è in grado di coinvolgere i collaboratori e crea le condizioni per elevare il loro potenziale, valorizzandoli e contribuendo anche così alla crescita del business.

Il concetto di leadership, come puro controllo e centralizzazione del potere da parte del leader, si sviluppa nei primi anni del 1900. In questo modello di leadership sono essenziali fattori come l'obbedienza, il rispetto, la lealtà e la cooperazione dei subordinati.

Successivamente, negli anni '30, il vero leader assume altre caratteristiche distintive come l'estroversione, la coscienziosità e l'apertura mentale, portando alla convinzione che la personalità di leader efficaci sia diversa da quella di chi non è leader, ossia, ci si concentra su ciò che il leader è piuttosto che su ciò che il leader *fa*.

Intorno agli anni '50, invece, si comincia a considerare il comportamento dell'individuo coinvolto nella direzione di attività collettive, focalizzandosi su ciò che un leader *fa*, a differenza del passato, dove ci si concentra sui tratti di personalità del leader.

Negli anni '70 l'attenzione del gruppo si è spostata verso lo studio del comportamento organizzativo e la leadership viene vista come un avviamento e un mantenimento di gruppi o di organizzazioni per realizzare obiettivi condivisi (Northouse, 2018).

Dagli anni '90, grazie al contributo di Bass e Avolio (1993), studiosi americani nel campo degli studi di leadership e del comportamento organizzativo, comincia a delinearsi un nuovo tipo di leadership, la leadership trasformativa, nella quale vengono riconosciute le seguenti quattro componenti: influenza idealizzata, motivazione ispiratrice, stimolazione intellettuale e considerazione individualizzata.

È Bass (1990) a condurci all'interno di una riflessione che riteniamo utile focalizzare. L'influenza idealizzata porta il leader a diventare un modello di riferimento per il gruppo, ispirando orgoglio, rispetto e fiducia. Ciò avviene perché il leader considera le necessità degli altri come prioritari e condivide il rischio con i collaboratori. La motivazione ispiratrice indica la capacità del leader di articolare una visione chiara che sia fonte di ispirazione per gli altri. Il leader crea elevate aspettative e comunica in modo efficace le idee cruciali con simboli e semplicità di linguaggio. La stimolazione intellettuale si riferisce al grado in cui il leader si assume rischi e stimola le idee dei collaboratori. Questo aspetto favorisce la risoluzione di problemi, la creatività e l'innovazione. Infine, la considerazione individualizzata è il grado in cui il leader considera i bisogni di ogni persona, il modo in cui agisce come mentore o coach e ascolta le preoccupazioni e le necessità degli altri. Si tratta della capacità del leader di essere empatico e offrire supporto, mantenere la comunicazione aperta e porre le giuste sfide a chi lo segue. Tutti questi elementi portano a celebrare il contributo di ogni singolo individuo. In questo modo, i seguaci coltivano delle aspirazioni e sono motivati a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Bass e Avolio (1993) sostengono che il leader carismatico sa creare uno speciale legame con i suoi follower ed è capace di articolare la visione con cui essi si identificano e per la quale vogliono lavorare. Il leader segue, consiglia e delega, trattando i follower individualmente e spingendoli a sviluppare nuovi modi di pensare rispetto a problemi, stimolando la creatività e l'innovazione. Quindi, una performance di leadership superiore si verifica quando i leader guidano le persone verso un obiettivo ben definito,

elevando i loro interessi e creando entusiasmo, coinvolgimento e stabilendo relazioni di fiducia a diversi livelli di collaborazione.

Gli autori appena citati affermano che i lavoratori fanno un lavoro migliore e sono maggiormente soddisfatti quando credono che i propri supervisori sono dei leader trasformativi. In alcune organizzazioni viene favorita tale leadership anche attraverso politiche di reclutamento, selezione, promozione, formazione e sviluppo che si ripercuoteranno nella salute psico-fisica del lavoratore, nel benessere organizzativo e nelle prestazioni lavorative efficaci (Bass, 1990).

Oltre alla leadership trasformativa, nel XXI secolo emergono altri approcci, ancora oggi da sviluppare: la leadership autentica, quella spirituale, quella servile, quella adattativa e quella discorsiva (Northouse, 2018).

Come riportato da Northouse, la prima, la leadership autentica, sottolinea l'autenticità dei leader e della loro leadership. Essi non temono di mostrare i propri limiti e ammettere gli errori, mettendo in secondo piano gli interessi personali.

Invece, nella seconda, la leadership spirituale, vengono considerati i valori del gruppo, il senso di chiamata e l'adesione alle attività prestabilite per motivare i seguaci.

Nella terza, la leadership servile, il leader ricopre il ruolo di *servo* e utilizza principi di cura per concentrarsi sulle esigenze dei seguaci, in modo da aiutarli a diventare più autonomi e informati. Ma come può una persona essere leader e servo allo stesso tempo? Questa tipologia di leadership dovrebbe essere maggiormente considerata per far emergere l'importanza della relazione tra il leader e il collaboratore. Il leader offre la propria disponibilità e si mette al servizio dei collaboratori, cercando di spronarli a dare il meglio, supportandoli nel raggiungimento dei loro obiettivi e nel miglioramento delle loro performance.

Nella leadership adattativa, invece, i leader incoraggiano i seguaci ad adattarsi affrontando e risolvendo problemi, sfide e cambiamenti.

Infine, la leadership discorsiva, afferma che la leadership si crea attraverso pratiche di comunicazione che vengono negoziate tra leader e seguaci. Si osserva, dunque, con il seguire degli anni, una diversificazione delle informazioni, delle tipologie e delle definizioni di leadership.

Per semplificare tale concettualizzazione è necessario uno studio etimologico del termine. La parola leadership deriva dal verbo inglese "to lead"¹ che significa dirigere;

¹ Fonte tratta da <https://www.treccani.it>

pertanto, si tratta di un termine che fa riferimento alla capacità di un individuo di saper guidare un gruppo di persone verso il raggiungimento di un obiettivo prestabilito. Quindi, per leadership si intende la posizione di preminenza con funzione di guida che una persona, ovvero il leader, ha dirigendo i suoi collaboratori in uno specifico contesto e verso un determinato scopo. La figura del leader viene quindi studiata anche in relazione ai suoi seguaci, detti anche follower, che devono seguire le iniziative poste e portare a termine il proprio lavoro.

È ancora con Northouse che andiamo ad approfondire come si possano tenere in considerazione quattro componenti essenziali che andranno a formulare il vero significato di leadership:

- a) La leadership è un processo: una relazione interattiva, bidirezionale, che si verifica tra il leader e i suoi seguaci;
- b) la leadership comporta l'influenza: la leadership non esiste senza influenza ed essa viene esercitata all'interno di gruppi dove viene prestabilito un obiettivo condiviso;
- c) la leadership si verifica in gruppi: la leadership non può essere compresa in modo indipendente dai seguaci. È il gruppo e non il singolo individuo ad essere preso in considerazione;
- d) la leadership comporta obiettivi comuni: il leader guida gli altri membri del gruppo verso il raggiungimento di obiettivi condivisi attraverso la coordinazione, il sostegno e la motivazione (Northouse, 2018).

Anche se leader e seguaci sono strettamente legati, è il leader che spesso avvia la relazione, crea il collegamento di comunicazione e supporta l'onere di mantenere il rapporto. "Leader e seguaci sono due lati della stessa moneta" (Northouse, 2018, p. 44). Secondo Thomas (2020), nelle organizzazioni l'autorità del leader deriva dalla posizione, dalla personalità e dalle conoscenze possedute. Fayol, citato nella stessa opera di Thomas, sostiene che una persona al comando deve avere anche altre qualità peculiari, come, la conoscenza dei propri dipendenti, favorire le competenze dei lavoratori, avere una buona conoscenza degli accordi tra impresa e lavoratore, dare il buon esempio, fare degli audit periodici e conferenze, puntare a raggiungere l'unità, l'energia, l'iniziativa e la lealtà delle persone coinvolte.

Tali qualità rispondono alle aspettative delle persone che vogliono, attraverso l'aiuto del leader, realizzare un compito comune, costruire una sinergia di squadra ed essere riconosciute come vere persone.

Sempre per Thomas, nella leadership bisogna tenere in considerazione tre elementi importanti: il compito, la squadra e l'individuo. La figura 1 mostra l'interconnessione e la sovrapposizione di questi punti critici che andranno brevemente analizzati.

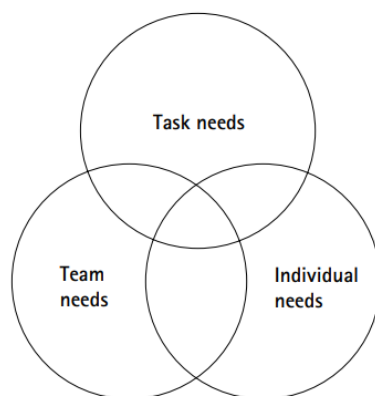


Figura 1 - Le tre esigenze della leadership (Thomas, 2020, p. 125)

L'esigenza del compito, o *Task needs*, richiede la creazione di gruppi di lavoro o di organizzazioni che devono portare a termine ciò che è stato intrapreso. Maggiore è il grado di coesione e di soddisfazione dei membri, maggiore sarà il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Mentre, il *Team needs*, il bisogno di mantenimento del gruppo, è fondamentale poiché solo attraverso l'unità e la coesione, il team di lavoro può conseguire ottimi risultati. Minore coesione e unità portano ad una minore prestazione e soddisfazione lavorativa. Infine, le esigenze individuali, *Individual needs*, si riferiscono alle esigenze fisiche, come ad esempio il salario, oppure a quelle psicologiche come il riconoscimento del proprio ruolo.

Come sostiene l'autore Shet (2021), leader con grandi doti saranno in grado di creare una visione motivante, chiara e semplice che orienti il lavoratore verso lo scopo da raggiungere. Per questo, il principale obiettivo di un leader è quello di plasmare una visione convincente sostenendo *Dove stiamo andando? Che cosa stiamo cercando di realizzare?*.

Il leader deve assicurarsi che tutti i membri dell'organizzazione capiscano la visione e continuino a lavorare per raggiungerla. Questa capacità, di guardare oltre e avanti nel tempo, viene considerata una caratteristica importante che i lavoratori ritengono debba

avere un vero leader per una maggiore sicurezza sull' avvenire. Le persone vorrebbero che la propria guida capisse e riconoscesse i pensieri, i sogni, le preoccupazioni per il futuro dell'organizzazione. Nella leadership, per raggiungere una visione, viene richiesto di motivare e ispirare il gruppo di lavoro, mantenendo le persone nella giusta direzione, nonostante i possibili ostacoli al cambiamento, facendo appello ai bisogni umani di base, ai valori e alle emozioni (Kotter, 2001). Quindi, è fondamentale il punto di vista dei collaboratori che vogliono essere visti, non solo per i risultati che possono portare, ma anche per quello che sono, ovvero, esseri umani con propri bisogni, desideri, emozioni ed aspirazioni.

Proprio su questo, Shet (2021) ha voluto affermare che, affinché la vision abbia valore per il gruppo e si possa realizzare compiutamente, è fondamentale puntare sulla comunicazione efficace all'interno dell'organizzazione con la condivisione di valori ed obiettivi collettivi, al fine di far sentire tutti i membri parte attiva del lavoro.

Si devono costruire aziende con i migliori talenti, motivando il personale a produrre nel modo migliore possibile attraverso le loro competenze, conoscenze, abilità. Per favorire questo, il leader deve bilanciare le esigenze dell'organizzazione con quelli che sono i bisogni e le aspirazioni del team, promuovendo opportunità di formazione, di crescita e di sviluppo professionale mediante l'utilizzo di feedback.

L'autore appena citato sostiene che il contesto della leadership odierno è cambiato. Non ci dovrebbe essere più l'impostazione formale, gerarchica, con politiche top-down, riconosciute come poco efficaci, ma ora, i veri leader dovrebbero dare autonomia ai propri collaboratori, ispirando e creando un forte impatto sul modo di lavorare, portando la propria organizzazione verso il successo. Si è quindi capito che il lato relazionale della leadership ha un valore aggiunto poiché se essa viene gestita in modo efficace, i dipendenti saranno maggiormente sicuri, soddisfatti e produttivi e si verrà a creare un ambiente di lavoro proficuo per la propria crescita personale e professionale.

Con l'avvento del Covid-19, le organizzazioni si sono chieste quali fossero le competenze di leadership da tenere in considerazione durante e dopo i periodi di crisi. Mentre alcune imprese sono state all'altezza della situazione, Dirani et al. (2020) sostengono che altre aziende stanno ancora lottando per gestire questa problematica e i loro leader si sono affidati ai professionisti delle risorse umane, per garantire che la loro organizzazione e i loro dipendenti si sentano supportati.

Miller e Berk, citati da Dirani et al., hanno riferito che all'inizio della primavera 2020, 561 organizzazioni negli Stati Uniti d'America sono fallite, di cui 51 sono organizzazioni di vendita al dettaglio. La previsione è di un aumento di questi numeri, poiché non ci sono leader preparati che sappiano affrontare una crisi di questa portata, durata e complessità. Ciò che risulta difficile è soddisfare le esigenze di base dei clienti, assicurando al tempo stesso il benessere del personale.

In questi casi la comunicazione risulta fondamentale per alleviare lo stress e affrontare le preoccupazioni emerse. La pandemia sta colpendo, sia la vita personale che quella lavorativa e le persone hanno bisogno di leader che li tenga informati, ad esempio, sulle misure di sicurezza, su come la crisi sta influenzando il loro lavoro. Pertanto, è fondamentale che i messaggi comunicati siano allineati, realistici, equilibrati e inviati tramite canali appropriati. Da questa tipologia di comunicazione, il leader deve essere in grado di fornire un messaggio conciso che catturi la complessità della crisi e delinea il percorso da seguire insieme ai suoi collaboratori. Importante, quindi, diviene la dimensione comunicativa. Così facendo, i leader possono guadagnare la fiducia di tutti gli stakeholder nell'organizzazione.

Sono ancora Dirani et al. che mostrano come i leader dovrebbero attingere al potenziale di leadership collettiva nell'organizzazione. Il ruolo della leadership dovrebbe essere decisivo e rapido nel fissare le priorità organizzative, ma dovrebbe anche utilizzare la delega del team per elaborare tabelle di marcia efficienti allo scopo di raggiungere gli obiettivi e rispondere alla crisi.

Quindi, le organizzazioni si svilupperanno con la guida di un leader che fornisca ruoli e scopi, comunichi, assicuri l'accesso dei dipendenti all'uso della tecnologia, dando priorità alla stabilità emotiva dei dipendenti, mantenendo la salute finanziaria organizzativa e promuovendo la resilienza organizzativa.

I dipendenti acquistano sicurezza solo se possono avvalersi di leader che li guidi nelle attività quotidiane in tempi di sfida o di crisi. Il leader dovrebbe essere in grado di agire rapidamente nelle situazioni che cambiano e adottare il metodo di riflessione durante l'azione. Eraut, citato nella stessa opera di Dirani et al., afferma che durante l'uso della riflessione in azione, il leader deve pensare in modo critico mentre si impegna a scoprire nuovi processi e nuove strategie di azione e deve, soprattutto, essere in grado di fornire orientamento e sostegno ai dipendenti, aiutandoli a superare anche i problemi emotivi e personali per ridurre l'ansia e la paura.

Per superare la crisi, con sufficiente agilità e assorbire le avversità, risulta fondamentale anche la resilienza, ossia la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà.

Nel contesto lavorativo VUCA, sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo, c'è un bisogno urgente di vere leadership e di leader efficaci, perché le persone in ogni ambito dovranno sempre più essere guidate con passione, entusiasmo, ispirazione e motivazione, al fine di portare a termine gli obiettivi prefissati. A volte, il leader viene confuso con la figura del manager aziendale. Ecco perché, nel seguente paragrafo, riteniamo opportuno evidenziare e distinguere le caratteristiche delle due figure organizzative.

1.2 Il leader e il manager: due figure differenti, ma complementari

Negli studi della leadership si è parlato molto anche di management. Leader e manager hanno una cosa fondamentale in comune: vogliono ciò che è meglio per il proprio team e per l'azienda. Però, a volte, vengono confusi i due termini e quindi diviene necessario fare una chiarificazione. Mentre gli studi sulla leadership possono risalire agli inizi del 1900, gli studi sul management vengono approfonditi solo intorno alla fine del XX secolo con l'avvento della società industrializzata (Northouse, 2018). L'etimologia della parola management deriva dal termine latino *manu agere*, che significa condurre con una mano (Chow, 2020). Ne deriva che il manager maneggia qualcosa con abilità e dirige i movimenti per condurla, guidarla in una determinata direzione. Invece, la parola leadership deriva dal verbo inglese “to lead”², che significa dirigere. Il leader ha il compito di guidare e focalizzarsi sulle persone: attraverso la giusta strategia aziendale, deve trovare le modalità per motivare il suo gruppo in modo che ogni membro dia il massimo per raggiungere il successo. A questo punto, è importante fare un'ulteriore distinzione qui tra la figura del capo e il vero ruolo del leader, perché il capo dirige il gruppo, dando ordini con un atteggiamento autoritario, mentre il leader ha funzione di guida dei collaboratori, ispira e istruisce.

La letteratura mostra che esistono caratteristiche distintive e differenze tra i concetti di manager e di leader. Mentre i manager sono necessari per pianificare, organizzare

² Fonte tratta da <https://www.garzantilinguistica.it>

l'efficienza e supervisionare le operazioni quotidiane, i leader devono creare visioni e ispirare i membri dell'organizzazione a raggiungere gli obiettivi (Anbu, 2019).

Anche l'autore Kotter (2001) ha sostenuto che il ruolo di manager e di leader sono dissimili: la funzione prevalente del primo è quella di fornire ordine e coerenza nelle organizzazioni, mentre la primaria funzione del secondo è quella di produrre cambiamento e movimento. Il management riguarda la ricerca, l'ordine e la stabilità; la leadership consiste nella ricerca di cambiamenti adattativi e costruttivi (Northouse, 2018). L'autore appena citato sostiene che tutte e due le componenti, management e leadership, sono essenziali per un'organizzazione. Ad esempio, se un'organizzazione ha una forte gestione, ma ha una mancata leadership, l'esito sarà puramente burocratico; al contrario, se un'organizzazione ha una forte leadership senza gestione, il risultato può essere un cambiamento senza senso o mal indirizzato. Quindi, le aziende per essere efficaci devono avere sia una gestione competente, sia un abile leadership. Anche Bennis e Nanus, citati da Northouse, hanno sostenuto che esiste una differenza significativa tra le due terminologie: gestire significa portare a termine attività e padroneggiare le routine, mentre guidare significa influenzare gli altri e creare visioni per il cambiamento. Un ulteriore contributo è stato dato da Rost, citato sempre dallo stesso autore, che ha maggiormente sintetizzato le due concezioni: la leadership è un rapporto di influenza multidirezionale, in quanto le comunicazioni sono tra leader e seguaci e viceversa; al contrario, la gestione è un rapporto di autorità unidirezionale, ossia la comunicazione è solo da manager a seguace, senza ritorno.

Sebbene molti studiosi di management sostengono che i due ruoli si sovrappongano o che sono complementari, il vero compito del manager, è quello di raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso le attività amministrative di pianificazione, budgeting, organizzazione e problem solving. Invece, la funzione primaria del leader nell'organizzazione è di fare la cosa giusta fornendo la direzione, la visione, gli obiettivi fissati e influenzando i seguaci. D'altro canto, il manager si assicura che l'amministrazione o il processo siano corretti (Chow, 2020).

Secondo Anbu (2019), il ruolo dei manager è cambiato con il trascorrere degli anni, perché sono cambiati anche i contesti di attività dell'organizzazione. Infatti, cent'anni fa il manager era un supervisore che aveva funzione di intermediario tra il proprietario e tutto il personale dell'azienda, ascoltava ciò che i lavoratori desideravano e utilizzava le loro idee per la risoluzione dei problemi aziendali.

Con la crescita delle dimensioni delle imprese, i supervisori sono diventati più potenti e il loro stile manageriale è diventato più autocratico, tendendo a prendere decisioni che vengono ritenute come corrette, non tenendo conto delle opinioni altrui; assumono e licenziano le persone in base alla quantità e alla qualità del loro lavoro e alla qualità richiesta dal mercato.

I manager sono le persone che nelle organizzazioni svolgono il compito di gestione. Raggiungono gli obiettivi attraverso le seguenti funzioni:

1. pianificazione e budgeting: planning degli ordini del giorno, degli orari e assegnazione delle risorse monetarie;
2. organizzazione e staffing: effettuare inserimenti lavorativi, stabilire regole e procedure;
3. problem solving e controlling: sviluppare incentivi, generare soluzioni creative, adottare azioni correttive (Anbu, 2019).

Per essere efficace, un manager deve avere chiarezza dei suoi compiti, buone capacità organizzative, deve essere in grado di comunicare le attività, i risultati attesi, negoziare i vari processi amministrativi e normativi e avere buone capacità di delega.

I leader, invece, stabiliscono la giusta direzione (creano una visione, chiariscono il quadro generale, stabiliscono le strategie), allineano le persone in modo corretto (comunicano gli obiettivi, promuovono l'impegno, costruiscono team e coalizioni), motivano e ispirano (stimolano le energie, responsabilizzano i subordinati, soddisfano i bisogni non soddisfatti) (Anbu, 2019). Alcuni ricercatori ritengono che un leader deve avere l'anima, la passione e la creatività, mentre un manager ha la mente, la razionalità e la persistenza. Quindi, per lo stesso Anbu, un leader è flessibile, innovativo, ispiratore, coraggioso, allo stesso tempo, un manager è consulente, analitico, autorevole e stabilizzatore.

I leader hanno una visione chiara di ciò che si può ottenere, la comunicano agli altri e sviluppano strategie per realizzare la giusta visione. Essi motivano le persone e sono in grado di negoziare per ottenere risorse e altri supporti al fine di raggiungere i loro obiettivi (Thomas, 2020).

Dunque, è ben chiara la distinzione tra la figura del leader e quella del manager.

I numerosi cambiamenti volatili e incerti che si sono abbattuti nel XXI secolo, in particolare con la recente pandemia Covid-19, hanno complicato ulteriormente l'organizzazione delle aziende, in molti settori. I leader sono tenuti a pensare diversamente, abbandonando il vecchio pensiero tradizionale, cioè non devono preoccuparsi solo degli obiettivi finali da raggiungere, ma devono tenere in considerazione anche le difficoltà emerse che la persona incontra in queste situazioni di crisi. Questo perché? In un contesto imprenditoriale, così complesso, è necessario considerare, prima il fattore umano e poi, quello economico. Gli approcci di gestione tendono a sottolineare la stabilità, mentre la leadership vuole promuovere il valore del personale, l'empowerment e il cambiamento (Chow, 2020).

I leader coinvolgono regolarmente le persone nelle decisioni aziendali, riconoscono e premiano il successo e le persone acquistano così un senso di realizzazione e si sentono anche appartenenti ad un'organizzazione che si preoccupa di loro. Quindi, il lavoro diventa intrinsecamente motivante (Kotter, 2001).

Drucker (citato da Chow, 2020) sintetizza in modo chiaro la differenza sostanziale, sottolineata frequentemente in ambito aziendale, che esiste tra il ruolo del manager e quello del leader attraverso la frase "Management is doing things right, leadership is doing the right things", che possiamo rendere in italiano con "La gestione è fare le cose per bene, la leadership è fare la cosa giusta" (Chow, 2020, p. 55). È più importante fare la cosa giusta, ossia essere efficaci, piuttosto che fare le cose per bene ed essere efficienti.

Il leader e il manager differiscono tra di loro per le modalità operative, il comportamento nei confronti del collaboratore e le strategie adottate per raggiungere i risultati prefissati.

Nella pratica, i due ruoli si possono differenziare in base a quattro macroaree che possono meglio sintetizzare le componenti di ognuno. Infatti, come sostiene Zaleznik (1992), studioso e insegnante di spicco nel campo della psicodinamica organizzativa, il manager e il leader differiscono anche per gli atteggiamenti verso gli obiettivi, le concezioni di lavoro, la relazione con gli altri e la percezione di sé. I manager tendono ad adottare atteggiamenti impersonali, se non passivi, verso gli obiettivi. Gli obiettivi manageriali nascono dalle necessità aziendali e non dai desideri dei collaboratori e, quindi, sono profondamente radicati nella storia e nella cultura della loro organizzazione. I leader, invece, adottano un atteggiamento personale e attivo verso gli

obiettivi. L'influenza che un leader esercita nel modificare gli stati d'animo, nell'evocare aspettative e nello stabilire desideri e obiettivi specifici determina la direzione che prende un'azienda. Il risultato netto di questa influenza cambia il modo in cui le persone pensano a ciò che è possibile e necessario.

Zaleznik dichiara che i manager tendono a vedere il lavoro come un processo abilitante che coinvolge una combinazione di persone e idee che interagiscono per stabilire strategie e prendere decisioni. In questo processo, le tattiche dei manager appaiono flessibili: da un lato negoziano e contrattano; dall'altro, usano ricompense, punizioni. I leader lavorano nella direzione opposta. Laddove i manager agiscono per limitare le scelte, i leader sviluppano nuovi approcci a lungo termine. Per essere efficaci, i leader devono proiettare le loro idee su immagini che meravigliano le persone e, solo allora, sviluppare scelte che diano sostanza a quelle immagini.

Nelle relazioni con gli altri, il manager preferisce lavorare con le persone, ma mantiene un coinvolgimento emotivo minimo, non c'è empatia. I collaboratori li percepiscono come distaccati, manipolatori. Invece, il leader è attratto dalle idee. Si relaziona con gli altri in modo diretto ed empatico.

I manager si sentono parte dell'organizzazione, i leader no. Il management viene dal perpetuare e rafforzare le istituzioni esistenti, mentre la leadership nasce da lotte per alterare profondamente i rapporti umani ed economici.

Il leader dovrebbe collaborare con il manager: quest'ultimo da solo è necessario, ma non sufficiente. Questo perché i programmi di cambiamento, spesso, falliscono a causa di una brutta gestione: scarsa pianificazione, monitoraggio e controllo, mancanza di risorse, know-how e politiche aziendali incompatibili. Il cambiamento richiede una buona gestione, una buona preparazione da parte dei manager ma, soprattutto, richiede una leadership efficace con un leader che sappia ispirare e motivare e guidare le persone verso il raggiungimento dell'obiettivo (Gill, 2002). Purtroppo, a volte, ci si concentra di più sull'obiettivo da raggiungere, piuttosto che sui passi, sul processo coinvolto.

Oggi, sono sempre più importanti la conoscenza e la capacità di gestire con efficacia il cambiamento organizzativo, soprattutto, in ambito aziendale dove la competizione è sempre più forte. Saper gestire il cambiamento, è una competenza strategica di un vero leader che deve saper guidare il proprio team o la propria azienda. La persona è al centro del processo e ha bisogno di essere supportata e coinvolta. Ogni situazione di cambiamento può generare piccoli o grandi impatti nelle persone; perciò, si ritiene

importante riconoscere e accogliere le difficoltà emerse, le emozioni e le credenze sottese, per mobilitare nuove energie e riuscire a raggiungere l'obiettivo desiderato.

1.3 Il cambiamento organizzativo e i fattori che portano al suo successo

Oggi, quando si parla di cambiamento organizzativo, si richiede alle aziende un atteggiamento proattivo, al fine di accoglierlo come un'occasione di crescita e di opportunità da cui poter trarre vantaggio competitivo.

L' *organizational change* è definito come l'insieme delle attività pianificate volte alla sua gestione nelle aziende. Il percorso ha un impatto importante sulle abitudini delle persone che per natura mostrano resistenza al cambiamento. Questa problematica viene gestita dal leader attraverso iniziative per superare i passaggi critici e portare i membri del gruppo verso la direzione migliore (Harnida, Syahir e Niluh Putu, 2019).

In risposta alla pandemia da Covid-19, molte organizzazioni hanno avviato e implementato cambiamenti introducendo la digitalizzazione, avviando il lancio di nuovi modelli di business, la redistribuzione dei talenti e il taglio dei costi per sopravvivere alla crisi. La crisi mondiale ha colpito significativamente il posto di lavoro, producendo nelle organizzazioni ambiguità, incertezza e sfide operative che minacciano la vitalità delle organizzazioni (Sun, Li, Lee e Tao, 2021). Tuttavia, i cambiamenti, a volte, non portano a ciò che si desidera. Una delle ragioni principali di tale fallimento è la resistenza dei dipendenti, perché i cambiamenti organizzativi spesso mettono le persone in una situazione vulnerabile, creando preoccupazioni e ansia.

Inoltre, molte organizzazioni hanno rapidamente formato i loro piani di emergenza e si sono affidate ai leader esecutivi per lavorare attraverso la transizione. Dall'inizio del Covid-19, i leader esecutivi si sono trovati in prima linea nella comunicazione interna, con il compito di trasmettere aggiornamenti sul lavoro, misure di sicurezza e fornire conforto, sostegno e motivazione ai loro seguaci (Yue, 2021). Fondamentale, quindi, il sapersi prendere cura delle persone, rassicurandole, equilibrando sostegno e autonomia. Dato che i dipendenti giocano un ruolo centrale nel cambiamento organizzativo, per ottenere un cambiamento organizzativo di successo, è importante dare ai dipendenti la possibilità di partecipare a tale processo.

Secondo Sun et al. (2021), un modo per dare ai dipendenti la possibilità di assumere un ruolo attivo durante il processo di cambiamento è quello di praticare la comunicazione partecipativa. Questo approccio per il cambiamento organizzativo enfatizza principalmente i modi di apertura per sollecitare gli input dei dipendenti, come opinioni, feedback e reazioni dei dipendenti stessi. Tuttavia, Lewis e Russ, citati da dagli stessi autori, hanno indicato che la comunicazione partecipativa sotto forma di sollecitazione di input, a volte, può creare semplicemente un'apparenza di partecipazione e mancare di autentica empowerment dei dipendenti, poiché gli obiettivi primari della sollecitazione di input sono spesso quelli di chiarire i processi di cambiamento, mitigare i dubbi e raccogliere il supporto dei dipendenti per i piani di cambiamento originali.

È stato riscontrato, dagli stessi Sun et al., che una scarsa comunicazione del cambiamento si traduce in passaparola, aumentando la resistenza degli impiegati e l'esagerazione degli aspetti negativi dello stesso. Al contrario, una comunicazione efficace può facilitare il cambiamento organizzativo, trasmettendo la visione e gli aspetti positivi dello stesso cambiamento, così da far comprendere meglio la sua logica e la sua necessità al personale dell'organizzazione.

Jones et al. (citati da Harnida et al., 2019) sostengono che il comportamento della leadership non deve essere legato solamente alla fase di avviamento del cambiamento, ma deve fornire anche supporto diretto ai dipendenti, dimostrando modelli di comportamento appropriati. Per raggiungere i risultati prestabiliti, dunque, sono necessarie relazioni armoniose tra leader, dipendenti e l'organizzazione di appartenenza. Per accelerare il processo di cambiamento c'è bisogno della presenza di leader sensibili alle esigenze dell'organizzazione e in grado di identificare le risorse disponibili che hanno un proprio potenziale. Come sostiene Gesell, citato nella stessa opera di Harnida, una leadership visionaria che ha pensieri e idee innovative è la chiave per il superamento dello status quo. Quindi, è importante che in un particolare e delicato momento, come può essere quello dell'*organizational change*, il leader riesca a creare un clima positivo in azienda, identificando una direzione chiara che è meglio se fatta conoscere anche al proprio team.

Come dichiarato da Harnida et al., uno dei modelli più semplici riconosciuti per la gestione del cambiamento è quello di Lewin. Il modello, come si evince dalla figura 2, comprende tre fasi: lo scongelamento (*unfreezing*), il cambiamento (*change*) e il ricongelamento (*refreezing*).

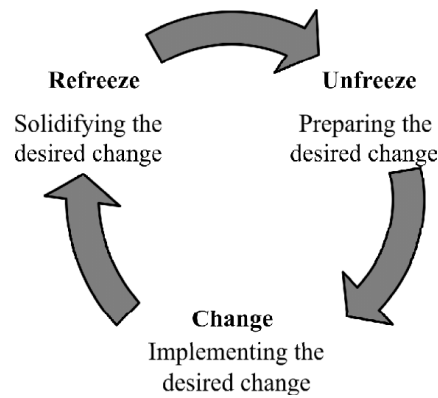


Figura 2 - Le tre fasi del cambiamento secondo Kurt Lewin (<https://www.researchgate.net>)

Lo scongelamento riguarda la fase di pianificazione e l'inizio del processo di cambiamento. In questo caso, tutte le parti coinvolte devono essere convinti che il cambiamento è necessario. Al fine di ridurre la possibilità di resistenza, il leader deve fornire informazioni chiare e trasparenti sul processo e sui risultati delle modifiche. Infatti, in qualsiasi situazione, un fattore determinante per la sua buona riuscita del cambiamento è il modo con il quale il leader comunica la necessità dello stesso ai membri dell'organizzazione (Issah, 2018). Quindi, ci deve essere un'iniziale motivazione e disponibilità ad attuare il cambiamento, oltre alla rinuncia ai vecchi automatismi.

Il secondo passo, la fase di cambiamento o *change*, implica una transizione da una vecchia situazione ad una nuova. Questo passaggio viene se è presente un leader che guida il gruppo e un forte spirito di collaborazione.

Il passo finale, il mantenimento o ricongelamento, è il tentativo per stabilizzare la nuova situazione creata che può includere nuove abitudini, modelli, comportamenti, conoscenze (Harnida et al., 2019). In questo caso, si crea una valutazione positiva o negativa del cambiamento.

Un caso di studio condotto da Harnida et al., nella città di Palù, in Indonesia, esplora le percezioni di 24 dipendenti della banca BNI e 24 dipendenti della banca BSM verso l'implementazione del cambiamento organizzativo e della leadership. Lo studio è stato condotto utilizzando un approccio quantitativo con analisi descrittiva dei dati. I risultati mostrano che non ci sono differenze nelle percezioni dei dipendenti riguardo al cambiamento organizzativo, ma rivelano percezioni diverse in un aspetto della leadership.

Il cambiamento organizzativo nella prima banca BNI si riscontra, secondo il modello di Lewin, nella fase di cambiamento, mentre nella seconda banca BSM, il cambiamento viene implementato nell'ultima fase, vale a dire il ricongelamento.

La differenza nel comportamento di leadership tra queste due banche è molto significativa. La leadership in BNI è carismatica poiché fornisce un'influenza idealizzata, mentre BSM dà la priorità alla motivazione ispiratrice.

Lo studio considera l'importanza della percezione da parte dei dipendenti dell'attuale cambiamento organizzativo come uno sforzo per fornire servizi migliori ai clienti in armonia con il comportamento di leadership in modo che siano condizionati a lavorare in modo ottimale.

Un'altra importante ricerca è stata condotta da Faupel e Süß (2019) che sostengono esista una relazione tra cambiamento organizzativo e leader trasformazionale, perché le reazioni dei dipendenti al cambiamento organizzativo sono influenzate dai leader trasformazionali, che promuovono la prontezza e l'impegno dei dipendenti al cambiamento e li motivano ad agire a sostegno dello esso.

L'obiettivo dello studio è stato quello di indagare la relazione tra la leadership trasformazionale e il supporto comportamentale dei dipendenti per un cambiamento mediato dall'impegno e dalla valenza lavorativa. In linea con le ipotesi, è stato dimostrato che i leader trasformazionali possono aumentare la valenza dei dipendenti e, quindi, la loro percezione delle conseguenze di un cambiamento come vantaggiose e che i leader trasformazionali aumentano l'impegno lavorativo dei dipendenti durante il cambiamento organizzativo. Inoltre, è stata gettata luce sul processo di leadership identificando la valenza e l'impegno lavorativo come mediatori che spiegano come i leader trasformazionali suscitano comportamenti difensivi da parte dei loro dipendenti.

Questo studio ha coinvolto 328 dipendenti di varie organizzazioni in Germania. La metodologia utilizzata per lo studio del cambiamento è avvenuta tramite un sondaggio online che ha riportato i principali cambiamenti nelle aziende con mutazioni nella tecnologia (14,3%), nei processi (21,8%), nella struttura (18,1%), negli obiettivi strategici (5,4%), nella cultura organizzativa (10,2%), nel personale (22,8%) e nelle fusioni (7,9%). La raccolta dei dati non è stata limitata a nessun tipo specifico di cambiamento organizzativo, dato che il focus dell'analisi era sul dipendente interessato al cambiamento e sul suo supervisore.

Invece, il metodo per diagnosticare la leadership trasformazionale è stato la versione tedesca convalidata del *Transformational Leadership Inventory* (TLI). I partecipanti hanno valutato i comportamenti dei loro leader su 6 dimensioni con 22 item su una scala Likert a cinque punti (1-mai; 5-sempre). Le sei dimensioni della leadership trasformazionale sono: “identificare e articolare una visione”, “fornire un modello appropriato”, “favorire l'accettazione degli obiettivi del gruppo”, “aspettative di alte prestazioni”, “fornire supporto individuale” e “stimolazione intellettuale” (Faupeel e Süß, 2019, p. 7).

I leader trasformazionali vengono anche considerati emotivamente intelligenti e possono effettivamente facilitare, cambiare e gestire le emozioni coinvolte nel cambiamento (Issah, 2018). “L’intelligenza emotiva è l’ingrediente più importante per contribuire ad accrescere il morale, la cooperazione, il lavoro di squadra, la motivazione e un ambiente di lavoro positivo” (Strickland, citato da Issah, 2018, p. 3). Il ruolo del leader è quindi quello di creare una squadra ottimale. I membri del team devono essere entusiasti, impegnati per assicurare una riuscita trasformazione dell’organizzazione.

Secondo Kotter, così come citato da Issah, i leader non devono aspettarsi di riuscire nel cambiamento, ma piuttosto, lavorare con la coalizione per condividere il senso dei problemi, delle opportunità e dell’impegno per il processo di cambiamento. In seguito, i leader devono fare appello alle emozioni dei membri per motivarli a desiderare il massimo prestabilito.

Un leader emotivamente intelligente riconosce e capisce le sue emozioni, così come quelle dei subordinati che successivamente gestisce e indirizza queste emozioni in un'energia positiva per il cambiamento.

Le emozioni durante il cambiamento organizzativo vengono suddivise in due categorie basate sulla loro valenza: emozioni positive ed emozioni negative. Le emozioni positive, come la speranza e la gioia, indicano la fiducia dei dipendenti al cambiamento organizzativo. L'emozione positiva è un indicatore importante del benessere psicologico di una persona, visto che i dipendenti hanno affrontato molteplici stressor durante la pandemia. Al contrario, le emozioni negative, come la rabbia e la paura, mostrano gli atteggiamenti cinici dei dipendenti verso il cambiamento organizzativo. Questo provoca una barriera al cambiamento stesso.

I dipendenti con emozioni positive hanno un maggiore impegno verso il cambiamento, aspettative più positive sui risultati e hanno più fiducia nella loro capacità di affrontare le sfide legate al cambiamento stesso (Sun et al., 2021).

Un focus legato al ruolo delle emozioni nell'*organizational change* riguarda la comunicazione tra leader e collaboratori. Sun et al. hanno gestito un sondaggio quantitativo online su 490 dipendenti negli Stati Uniti, indicando che la comunicazione interna simmetrica, durante il cambiamento organizzativo, contribuisce a migliorare le percezioni dei dipendenti sulla qualità della comunicazione nello stesso. Inoltre, la comunicazione interna simmetrica, insieme alla qualità percepita della comunicazione, migliora la percezione dei dipendenti del supporto organizzativo e delle emozioni positive.

Un'altra abilità importante, che può permettere ai leader di ascoltare, capire i seguaci e trattenere il talento, è l'empatia. L'empatia è "mettersi nei panni dell'altra persona" (Kirkpatrick, citato da Issah, 2018, p. 4). Riconoscendo le preoccupazioni dei singoli membri, i leader usano le proprie capacità sociali per convincere coloro che sembrano riluttanti a partecipare al cambiamento. I leader competenti in empatia prendono tempo per capire le prospettive altrui, prima di offrire indicazioni, consigli o sostegno (Issah, 2018).

In questo momento di crisi, il tema del cambiamento è sempre più centrale e quindi, assume un ruolo determinante la figura del leader che deve sviluppare un certo stile di leadership. Visto che lo stile di leadership condiziona determinati comportamenti delle persone, riteniamo opportuno approfondire tale contenuto nei contesti organizzativi italiani. Proprio su questo tema, tratteremo nel capitolo successivo dove svilupperemo le seguenti tematiche: l'intenzionalità della leadership, la valorizzazione del capitale umano, i bisogni delle organizzazioni, l'empowerment nelle imprese e la leadership emotiva.

CAPITOLO 2 -

LA LEADERSHIP NEL CONTESTO LAVORATIVO ITALIANO

2.1 Leadership: posizione di potere o arte di persuadere le persone?

La leadership organizzativa ha ricevuto un'attenzione significativa solo negli ultimi anni. Il termine significa letteralmente *conduzione, guida* di un gruppo e viene espresso in lingua inglese per attribuire un maggiore valore al concetto stesso. In Italia, la leadership viene concepita come una pura posizione di preminenza in un'attività o in un'impresa e non assume il significato che invece dovrebbe avere, ossia quello di essere un'arte di persuadere le persone verso il raggiungimento di un obiettivo comune. È bene parlare di questa tematica nelle organizzazioni italiane perché in un contesto sempre più competitivo, fatto di cambiamenti e improvvise innovazioni, risulta essere importante rimanere al passo con i tempi per non sopraggiungere ad un totale fallimento. Per questo, guardando anche al futuro, c'è bisogno di un vero leader che faccia da guida. A volte, però, questa figura ha come obiettivo quello di ottenere un certo prestigio e non quello di motivare, ispirare e coinvolgere le altre persone, investendo nelle loro competenze, facendo emergere i punti di forza di ognuno per arrivare a risultati aziendali ottimali.

Come abbiamo già sostenuto nel capitolo 1, leadership e management sono due componenti distinte, ma complementari, poiché entrambe hanno come obiettivo il successo dell'azienda. Quaglino e Ghislieri (2004) sostengono che il leader ha una visione ad ampio raggio, sfida la situazione critica attuale, innova, sviluppa la propria organizzazione e promuove il cambiamento, mentre, il manager si occupa di una visione a breve termine, amministra il budget aziendale, punta al controllo, alla stabilità e accetta così lo status quo. Sarebbe opportuno verificare, attraverso la ricerca, quale definizione il lavoratore dà alla leadership e come vede la figura del leader distinguendola da quella del manager.

Molto spesso, nelle aziende italiane sono presenti leader che hanno una forte ambizione personale, uno spiccato orientamento all'obiettivo, un'ossessione per il controllo dei subordinati e un piacere nel prendere decisioni importanti in autonomia. Le competenze

e gli atteggiamenti che servono per far carriera e per assicurarsi un ruolo di leadership sono però diversi da quelli che servono per gestire un gruppo di lavoro. A volte, all'interno delle imprese vengono selezionate per la posizione di leader, persone in base al loro curriculum di presentazione ma, non sempre l'esperienza fa di una persona una vera guida per il proprio gruppo di lavoro¹.

Secondo il World Economic Forum², le persone devono riaggiornare le proprie competenze ed adeguarle alle trasformazioni a cui il mercato è sottoposto. La chiave di volta è riconosciuta nelle 10 skills individuate da tale studio e sono il pensiero analitico e l'innovazione, l'apprendimento attivo e le strategie di apprendimento, la capacità di risolvere problemi complessi, il pensiero critico e la capacità di analisi, la creatività, l'originalità e lo spirito d'iniziativa, la leadership e influenza sociale, l'uso di tecnologie, il monitoraggio e il controllo, la progettazione e la programmazione tecnologica, la resilienza, la gestione dello stress, la flessibilità e il ragionamento, il problem solving e l'ideazione. Quindi, andando nello specifico, quali caratteristiche, competenze, qualità e valori deve avere un leader ideale per raggiungere con il suo gruppo gli obiettivi condivisi? Attraverso l'elaborazione dei risultati del questionario e delle interviste, vedremo queste peculiari prerogative per lo sviluppo organizzativo.

L'accentramento decisionale può creare, da una parte una dipendenza dal proprio leader e dall'altra, anche una forte demotivazione; infatti, il mancato interesse per gli aspetti relazionali può portare ad un ambiente competitivo e stressante, dove manca la comunicazione interna, la sinergia organizzativa e i processi di innovazione.

Alcuni leader, se venissero spostati in altri ruoli inferiori, non verrebbero nemmeno riconosciuti come tali, poiché risultano incapaci a coinvolgere i loro colleghi d'azienda. Allo stesso tempo, invece, ci possono essere persone che, pur non ricoprendo posizioni di alto grado, vengono riconosciute come punti di riferimento e come leader da parte dei collaboratori³.

Bobbio, Dierendonck e Manganelli (2012) hanno condotto una ricerca nel nord-est d'Italia, coinvolgendo 814 lavoratori di organizzazioni profit e no-profit allo scopo di testare la loro versione italiana del *Servant Leadership Survey* e confrontare i risultati con lo studio sulla leadership *GLOBE*. I dati sono stati raccolti attraverso un questionario anonimo, distribuito individualmente da assistenti di ricerca formati.

¹ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

² Fonte tratta da <https://www.weforum.org>

³ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

Lo strumento quantitativo mira a catturare l'essenza del comportamento del leader servitore, cioè di colui che si focalizza principalmente sulla crescita e sul benessere delle persone all'interno delle organizzazioni. Vengono individuate 8 dimensioni che sono l'*empowerment*, l'*accountability*, lo *stare indietro*, l'*umiltà*, l'*autenticità*, il *coraggio*, il *perdono* e la *stewardship*. Gli stessi ricercatori hanno provveduto a dare una definizione a ciascuna di queste macro-componenti. L'*empowerment* misura il grado di responsabilità dei dipendenti nel proprio lavoro e incoraggia i loro talenti. *Accountability* significa mostrare fiducia nei dipendenti, dando loro la responsabilità dei risultati, fornendo dei limiti entro i quali si è liberi di raggiungere i propri obiettivi. Lo *stare indietro* è legato al lavorare in secondo piano, lasciando che gli altri si sviluppino personalmente e professionalmente. Umiltà richiede di lavorare con un atteggiamento combinato di integrità e rispetto. L'*autenticità* si focalizza sul mostrare il proprio vero *io*. Il *coraggio* è il grado di disponibilità ad assumersi dei rischi, mentre il *perdono* indaga il lasciare andare il risentimento. Infine, *stewardship* o gestione etica (responsabile) delle risorse è legata al comportarsi in maniera corretta, con una responsabilità per la società a lungo termine.

Alcuni item presentati nel questionario sono i seguenti:

- *empowerment*: “Il mio leader mi aiuta a svilupparmi ulteriormente”;
- *accountability*: “Il mio leader ritiene me e i miei colleghi responsabili del modo in cui gestiamo un lavoro”;
- *stare indietro*: “Il mio leader si tiene in disparte e dà credito agli altri”;
- *umiltà*: “Il mio leader impara dalle critiche”;
- *autenticità*: “Il mio leader è pronto ad esprimere i propri sentimenti anche se ciò potrebbe avere conseguenze indesiderabili”;
- *coraggio*: “Il mio leader si assume dei rischi”;
- *perdono*: “Il mio leader continua a criticare le persone per gli errori che hanno commesso”;
- *stewardship*: “Il mio leader sottolinea la responsabilità sociale del nostro lavoro”
(Bobbio et al., 2012, p. 234).

Bobbio et al. sostengono che le aziende italiane sembrano avere una serie di problemi sistemici come leadership prepotente, abuso di potere, pratiche non etiche, isolamento

sociale, violazione del benessere psicologico dei dipendenti e mancanza di un equilibrio vita-lavoro.

Se andiamo a vedere i risultati dello studio sulla leadership *GLOBE*, l'Italia appartiene al cluster dell'Europa latina, dove ci sono punteggi inferiori verso l'orientamento umano, cioè all'essere giusti, altruisti, generosi e verso il collettivismo istituzionale, presente invece nelle società che incoraggiano e premiano azioni per il benessere collettivo e la distribuzione equa delle risorse.

Gli individui sono incoraggiati a badare a sé stessi e a perseguire obiettivi individuali, piuttosto che sociali. La leadership autonoma e il suo lato umano vengono, quindi, minimizzati.

Visto che lo stile di leadership più auspicabile sarebbe quello orientato alle persone, possiamo, grazie a Lewin, Lippit e White (1939) fare un'ulteriore distinzione tra 3 principali modi di guidare un team che sono quello autocratico, quello democratico e quello *laissez-faire*. Il leader che adotta uno stile autocratico organizza da solo le attività, escludendo i membri dalle decisioni, rimanendo distaccato e isolato dal gruppo. Con uno stile democratico, il leader risulta essere amichevole, disponibile, preoccupandosi di rendere partecipi tutti i membri e agevolando così anche le relazioni. Invece, nello stile *laissez faire* o definito anche *stile permissivo*, la stessa figura lascia il gruppo libero di agire, intervenendo pochissimo. È indispensabile capire quale leader è migliore per arrivare a buoni risultati, costruire un clima positivo, favorire la propositività e raggiungere la soddisfazione del gruppo (Quaglino, 2001). Allo stesso tempo, sarebbe interessante scoprire nella ricerca, da una parte, quale tipologia di leader desidera la persona, e dall'altra, le modalità di guida che il lavoratore ha incontrato, invece, fino ad ora.

Se da una parte la leadership è per alcuni legata al concetto di potere, dall'altra può essere collegata all'arte di persuadere. Infatti, Goleman (2011, p. 256) sostiene che “la leadership non è un esercizio di potere, ma l'arte di persuadere le persone a lavorare per un obiettivo comune”. In Italia, più che la parola *persuasione* usiamo, molto spesso, la parola *convincimento*. Però, convincere un collega su un'idea non significa persuaderlo. Occorre approfondire il significato di ciascuna parola. L'etimologia del verbo convincere deriva dal latino *convincere*, cioè superare o vincere⁴. Quindi, risulta una forzatura unilaterale e non una forma dialogica avanzata. La parola, invece, persuadere

⁴ Fonte tratta da <https://www.garzantilinguistica.it>

deriva dal latino *persuadere* che significa consigliare⁵. La nobile arte della persuasione è uno strumento che rende vincibile un cambiamento, poiché ci fa osservare una nuova prospettiva che ci affascina, ci aiuta a guardare più a fondo in una nuova direzione, senza costrizione, ma con delicatezza e naturalezza.

In un momento storico come quello che stiamo vivendo, i leader italiani non possono rimanere passivi e godere del proprio potere nel ruolo acquisito, ma devono essere in grado di guardare verso il futuro e far fronte a tutte le problematiche e ai cambiamenti presenti, insieme ai propri collaboratori, senza manipolarli, ma persuadendoli.

Cialdini (2001) condivide 6 pratici principi per riuscire a persuadere i propri collaboratori che sono la *reciprocità*, l'*impegno* e la *coerenza*, la *riprova sociale*, la *simpatia*, l'*autorità* e la *scarsità*. Questi aspetti vengono, spesso, studiati e analizzati in ambito marketing per capire le motivazioni che portano il cliente a scegliere un servizio o un prodotto invece di un altro. Però, noi possiamo ora darne una lettura in chiave risorse umane. Lo stesso Cialdini, sostiene che la reciprocità fa leva sulla teoria del dono. Essa avviene quando, ad esempio, il leader si sente quasi in obbligo a restituire un favore a chi gli ha offerto qualcosa. L'impegno e la coerenza, invece, avvengono con l'apprezzamento e l'interesse per un progetto. Ciò porta la persona ad essere motivata e a portare a termine quanto ha appena iniziato e promesso. La riprova sociale aiuta quando i collaboratori non sanno prendere da soli una decisione ed è legata all'influenza che il gruppo ha sul singolo individuo, al fine di ottenere un'idea condivisa. Le persone sono più facilmente convincibili se sanno che di fronte a loro è presente un leader gentile, simpatico e disponibile. L'autorità è intesa più come autorevolezza, dove il leader influenza i comportamenti e le scelte di ognuno, adottando un approccio umano. In questo modo, il collaboratore si sente parte integrante dell'azienda per la quale lavora e difficilmente prenderà la decisione di lasciare il proprio posto di lavoro. Lo studio *Hay-McBer*, citato da Goleman (2013), mostra che la leadership autorevole è quella più efficace nelle imprese perché influenza in positivo tutti i parametri del clima organizzativo. Il leader autorevole è visionario e per questo, riesce a motivare le persone facendo loro capire quale è l'impatto e il beneficio del loro lavoro. Una guida con queste caratteristiche cerca di stabilire lo scopo da perseguire lasciando i collaboratori la possibilità di muoversi in autonomia, con un ampio margine di manovra.

⁵ Fonte tratta da <https://www.garzantilinguistica.it>

L'ultima componente, la scarsità, fa leva sulla desiderabilità (Cialdini, 2001). Quando le persone vedono che qualcosa sta per terminare, sono più motivate ad agire per rifinire il lavoro nel migliore dei modi. Nei contesti lavorativi questo aspetto può essere incentivato da una sana competizione tra collaboratori che spinge il singolo a dare il meglio.

La persuasione, dunque, non deve essere intesa come una semplice comunicazione efficace di un bravo public speaker, ma deve focalizzarsi sulla relazione con i collaboratori, eliminando ogni riferimento alla coercizione. Un leader efficace per riuscire in tale intento deve indurre le persone ad intraprendere un lavoro, non comandando o alzando la voce, ma cercando di entrare in empatia con gli altri. C'è bisogno quindi di intelligenza emotiva. In questo periodo di pandemia, questa componente rientra tra le soft skills su cui puntare maggiormente in azienda e le vere prerogative di un vero leader risiedono nell'esercitare una buona dose di essa (Goleman, 2011). L'intelligenza emotiva è per Goleman la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivare sé stessi e di gestire positivamente le proprie emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali. Se dovesse mancare questo ingrediente, anche la persona più formata, brillante ed analitica non sarebbe un grande leader. Grande importanza riveste, quindi, questo concetto poiché la ragione viene integrata alle emozioni, al fine di prendere soluzioni sostenibili, costruire e mantenere buone relazioni.

Nella società contemporanea, uno dei parametri più considerati per definire l'intelligenza delle persone è il quoziente intellettivo (QI). In realtà, lo stesso Goleman afferma che non tutte le persone che hanno un QI elevato riescono a raggiungere buoni risultati nella vita ed avere rapporti personali soddisfacenti. Ciò non significa che l'intelligenza e le competenze tecniche non sono importanti, ma vengono riconosciute solo come requisiti d'ingresso in un'organizzazione.

La funzione emotiva del leader è l'elemento più importante della leadership e il ruolo da leader è guadagnato grazie al carisma. Il leader funge da guida emotiva del gruppo e le persone vogliono essere rassicurate e guidate. Quando il leader orienta e tira fuori le emozioni positive dei collaboratori, fa emergere il meglio di ciascuno. Le persone dotate di questo talento sono delle calamite emotive che attraggono i dipendenti più formati e li coinvolgono più facilmente a sé (Goleman, 2012).

Questo dovrebbe succedere soprattutto nei momenti di crisi, nella pandemia che stiamo tutt'ora vivendo, dove ai leader italiani viene richiesto di pensare ed agire anche nell'interesse e per conto delle persone che guida. I collaboratori hanno delle aspettative dai loro leader che vedono come un essere perfetto, in grado di riuscire a risolvere tutti i problemi, prendere decisioni, collaborare, coinvolgere, ascoltare e motivare, dimenticando, a volte, che anche il leader è umano e non è un essere eccezionale (Attinà, 2020).

Attinà sostiene che la prima cosa da fare, per far fronte ad una crisi, è quella di attivarsi per riconoscere il problema e trovare una soluzione immediata che riesca a dare risultati in breve termine.

In parallelo a questa prima azione, al leader viene chiesto di scandire i tempi e organizzare il lavoro nelle azioni successive, non lasciando il proprio team da solo, ma proseguendo insieme per far fronte a quelli che possono essere gli effetti immediatamente successivi allo stato di emergenza. La guida dimostra con l'esempio la capacità, non solo di assorbimento dello shock iniziale, ma anche di prima reazione.

La stabilizzazione della situazione di emergenza può richiedere tempi variabili, in base alla complessità del problema o alla difficoltà di riscontrare possibili rimedi. È importante che il leader infondi nel resto del gruppo, non solo la speranza di farcela, ma anche la fiducia che uno sforzo coordinato sarà presto frutto di buoni risultati.

Nel 2020 è stata condotta una ricerca dove sono stati raccolti dati di 389 impiegati che lavorano in banche italiane e spagnole. Lo studio ha rivelato che una particolare tipologia di leadership, quella trasformazionale, esercita un'influenza più positiva sul lavoro dei collaboratori poiché essa fa leva sulle persone. Il leader sa comunicare efficacemente, persuadere, ascoltare, motivare alla realizzazione della visione (Salas Vallina, Simone e Fernandez Guerrero, 2020). Gli stili di leadership come la leadership trasformazionale, avendo come punto cardine l'ispirazione, ampliano gli interessi dei loro dipendenti e sviluppano le capacità dei seguaci. Questa tipologia di leadership è caratterizzata da relazioni basate sulla fiducia, sulla capacità di visione e di motivazione, dove vengono stabiliti obiettivi che non sono solo produttivi, ma anche di crescita personale e professionale. La trasformazione per eccellenza avviene quando il leader riesce a trasformare i propri collaboratori in nuovi leader (Quaglino e Ghislieri, 2004).

I leader ispiratori e persuasivi danno importanza anche alle emozioni dei seguaci e hanno la capacità di influenzare le persone attraverso il linguaggio, le immagini e la

visione di un contesto lavorativo positivo (Bass, 1990). Ecco perché la qualità della comunicazione è un fattore cruciale per tenere la squadra motivata.

Nel mondo contemporaneo, dunque, alla leadership è chiesto di essere trasformativa sia cercando di cogliere la necessità del cambiamento, promuovendolo e guidandolo, sia sforzandosi di sostenere le persone in questo percorso (Quaglino e Ghislieri, 2004). Knouzes e Pnoser, citati da Quaglino e Ghislieri, sostengono che la sfida del cambiamento, non è solo quello di affrontarlo, ma anche quello di prevederlo e promuoverlo. La leadership deve sfidare i processi, ispirare una visione, favorire la possibilità di un'azione condivisa, indicare la giusta strada, incoraggiare le persone al cambiamento.

Sempre per Quaglino e Ghislieri, il leader deve favorire la condivisione, ricercare opportunità sempre nuove, imparando ad apprendere dai successi e dagli errori. È fondamentale incentivare l'impegno di tutto il personale nella meta da raggiungere, cercando di capire i bisogni e i desideri che emergono dal gruppo. Sono necessari la partecipazione, la collaborazione e la fiducia reciproca, riconoscendo i risultati raggiunti come frutto di un lavoro collettivo e non individuale, al fine di promuovere lo sviluppo di nuove competenze al cambiamento.

Il leader deve orientare il team tenendo conto dei valori condivisi e promuovere comportamenti organizzativi coerenti con la cultura. Deve essere d'esempio, esprimendo comportamenti coerenti ed essere chiaro nelle proprie intenzioni cambiamento.

Incoraggiare le persone è importante nel lavoro, bisogna puntare al riconoscimento del contributo del singolo e celebrare gli obiettivi raggiunti.

La figura 3 sintetizza le principali sfide della leadership organizzativa.

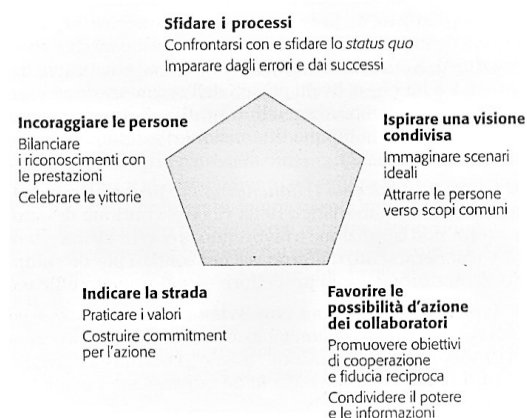


Figura 3 - Le sfide della leadership (Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 52)

Il contesto lavorativo italiano ha bisogno di leader coraggiosi e preparati che sappiano affrontare il momento attuale e la sua evoluzione. Con l'attivazione dello smart working, i leader hanno avuto nuove responsabilità e devono saper gestire i propri collaboratori anche a distanza, cercando di promuovere il senso di appartenenza, la comunicazione, la collaborazione e la resilienza. Ma cosa è accaduto effettivamente nel nostro territorio? Riteniamo opportuno approfondire, nelle pagine seguenti, le modalità attuate per guidare i team, i nuovi trend del lavoro e i metodi per valorizzare a pieno il personale.

2.2 Nuove modalità per guidare e gestire i team: valorizzare il capitale umano nell'era post-Covid

A seguito dell'emergenza sanitaria causata dal Covid-19, le organizzazioni italiane hanno dovuto imporre nuovi modelli di organizzazione e di lavoro, sviluppare nuovi stili di leadership e nuove modalità per guidare e gestire i team. È importante, oggi, rivalutare e riprogettare questi aspetti perché il contesto lavorativo passato non è più funzionale a quello presente. Siamo di fronte ad un nuovo orizzonte che è partito dall'*andrà tutto bene al nulla sarà come prima*. La pandemia da Covid-19 ha infatti portato numerosi cambiamenti, sospendendo e mettendo in bilico la normalità della vita lavorativa. La nostra attenzione si focalizza sulle modalità di ripresa per garantire una leadership inclusiva, dove le persone, anche nel post Covid, si sentano parte viva dell'organizzazione.

Le imprese per fronteggiare la crisi hanno dovuto cambiare il loro *modus operandi* con l'introduzione dello smart working, riorganizzando gli uffici, pianificando nuovi obiettivi e compiti. Proprio per questo, si potrebbe chiedere ai collaboratori quali principali modifiche di gestione del personale sono state messe in atto nella loro azienda, a seguito della pandemia Covid-19.

Grazie, comunque, all'utilizzo dello smart working vi è stato un passaggio dalle organizzazioni tradizionali, basate sul controllo delle attività, a modelli *agili* incentrati sulla responsabilizzazione individuale. Ma come cambierà ancora il lavoro? Che ruolo avranno gli uffici? Come verrà gestita la relazione con i collaboratori da remoto? Cosa resterà in azienda e cosa online? Queste sono solo alcune delle domande che le persone si sono fatte in vista di un futuro lavorativo sempre più volatile e complesso. Secondo

Rimassa,⁶ l'obiettivo è di certo solo uno, ovvero, creare un nuovo modo di lavorare che sia *smart* e dove prevalga l'aspetto umano su quello finanziario. I principali trend che caratterizzeranno e plasmeranno il mondo del lavoro italiano nel futuro sono la continuazione dell'utilizzo dello *smart working*, la costruzione di uffici come hub di esperienze, la promozione di un *job design* per il *well being*, l'incentivazione di una *leadership empatica* e di un *super team*. Alcuni di questi sono già conosciuti ed incentivati, altri, invece, meritano una nostra attenzione e riflessione.

La maggior parte dei collaboratori italiani lavora a tempo pieno, 6 giorni alla settimana, ma la formula vincente, post Covid, sarà 3-2-2, cioè 3 giorni in ufficio, 2 a casa, 2 di totale disconnessione. Lo *smart working* ha messo alla prova le persone perché non contano più gli orari di lavoro definiti e schemi prestabiliti, ma obiettivi semplici, misurabili, raggiungibili e rilevanti. Si deve passare dalla misurazione del tempo, alla misurazione degli obiettivi. Scegliere questo approccio lavorativo significa preferire la fiducia e la trasparenza, al comando e al controllo. Il risvolto positivo sarà la maggiore autonomia e la responsabilità da parte di tutti i collaboratori e meno autorità da parte dei leader. Non si possono, però, ignorare gli effetti negativi che la digitalizzazione ha portato sul modo di operare dei dipendenti. Maggiori difficoltà vengono riscontrate dai nuovi assunti se avviati al lavoro subito da remoto o in modalità ibrida in quanto si sentono meno coinvolti rispetto a quelli che lavorano già da anni nella medesima azienda. I leader devono essere consapevoli di questa situazione e si devono attivare per aiutare tutti i dipendenti a rafforzare le relazioni interpersonali, nonostante le difficoltà date dalla distanza. Se le aziende vogliono continuare ad attrarre e trattenere le persone migliori, definite come talenti, devono pensare ai modi, ai tempi e agli spazi di lavoro che siano realmente progettati attorno alle persone⁷. Proprio in questo punto si potrebbe domandare ai partecipanti dell'analisi quantitativa come vorrebbero che il loro leader gestisse al meglio il team di lavoro.

Una ricerca del *McKinsey Global Institute*, pubblicata in *Harvard Business Review Italia*⁸, del novembre 2020, ha sostenuto che più del 20% dei lavoratori può lavorare da tre a cinque giorni alla settimana in *smart working*, in modo efficiente. Tuttavia, non tutti i lavori possono essere eseguiti da casa e non tutte le persone possiedono i mezzi tecnologici adatti per proseguire le attività routinarie. Perciò, si dovrebbero riprogettare

⁶ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

⁷ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

⁸ Fonte tratta da <https://www.hbritalia.it>

i lavori anche più tradizionali in modo che possano essere gestiti anche da remoto e si dovrebbero ridisegnare gli uffici come ambienti di pura collaborazione, creatività e innovazione.

Con il 2021, anche il *well being*, secondo la stessa rivista di management, il benessere aziendale diventa parte della capacità di *attraction* e *retention* delle aziende. Vanno analizzate le richieste dei dipendenti, capire ciò che può essere nocivo e cosa, invece, può risultare un beneficio per gli stessi. È opportuno scoprire tutte quelle soluzioni che danno benessere al dipendente, consentendogli di vivere e lavorare bene in azienda, avere rapporti positivi con i colleghi e i superiori, lavorare in un ambiente sano per produrre maggiormente. L'emergenza sanitaria, con la necessità di prendersi carico della salute e della sicurezza dei lavoratori, ha riportato al centro dell'attenzione il benessere psico-fisico delle persone, grazie anche alla reale promozione di una conciliazione della vita personale con quella familiare e di servizi di welfare aziendale. A tal proposito sarebbe utile approfondire quali sono stati gli effetti negativi e positivi che questa pandemia ha portato sul modo di lavorare.

Oltre a ciò, si è sentito parlare molto anche di *servant leadership*, di quanto sia importante che i leader si mettano al servizio dei loro collaboratori. Ma più che leader servitori servirebbero leader empatici, che si immedesimano realmente nelle persone che guidano, che comprendono i loro bisogni, desideri e potenzialità, aiutandole a crescere professionalmente, in modo continuativo. L'empatia crea forti connessioni tra le persone, promuove la collaborazione, la fiducia e la lealtà.

La sfida che possiamo affrontare secondo lo *Human Capital Trend* di Deloitte è quella di costruire dei *super team*, sempre più resilienti, capaci di reagire positivamente allo stress ambientale, alle situazioni avverse e inattese, grazie anche all'uso della tecnologia. Se le aziende italiane non investono nella tecnologia, nella formazione e nella cultura inclusiva non avranno team efficaci⁹.

Secondo l'articolo di Sereni,¹⁰ si sostiene che in questo periodo è emersa l'esigenza di uno stile di leadership che promuova e valorizzi la libertà delle persone, il coinvolgimento, l'entusiasmo, la disponibilità a mettersi in gioco, la creatività e la passione per il proprio lavoro. Si è capito che il vero leader è quello che riesce a valorizzare il capitale umano, che si mette a disposizione e ottiene risultati grazie ai suoi

⁹ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

¹⁰ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

collaboratori. Dunque, nel nostro contesto geografico, le organizzazioni *top-down* non risultano più essere efficaci poiché si devono sviluppare nuovi modi di lavorare che siano sempre più *people-centered*. Sarebbe curioso scoprire nella ricerca che stiamo svolgendo quale tipologia di struttura organizzativa hanno le imprese italiane oggi. Siamo in presenza di una gerarchia rigorosa con regole e scadenze da rispettare, impartite direttamente dal leader oppure ci troviamo in una realtà dove le persone hanno autonomia decisionale? Inoltre, bisognerebbe indagare, se e come, il collaboratore vorrebbe che il suo leader gestisse il lavoro in modo più partecipativo e collaborativo. Per incentivare questi aspetti, ad esempio, due ricercatori del Politecnico di Milano hanno condotto un *case study* nell'azienda Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., nella medesima città. Il layout interno dell'organizzazione esaminata è stato progettato proprio per incentivare la comunicazione e la collaborazione tra il team di lavoro. È presente un tipico *open space* intervallato solo da aree di servizio e sale riunioni, un giardino per ospitare eventi privati e pubblici, un grande auditorium e un magazzino di libri. Secondo Tagliaro e Migliore (2022), la disposizione spaziale deve stimolare la creatività, la produzione e la condivisione della conoscenza. Le strategie di programmazione e di progettazione nelle imprese devono concentrarsi anche sul miglioramento dell'estetica dello spazio, della privacy, della qualità dell'ambiente interno e delle visite esterne.

Anche l'Asfor¹¹, associazione italiana per la formazione manageriale, ha affermato che nei luoghi di lavoro c'è sempre più bisogno di fattori umani come l'ascolto, il confronto e l'empatia. È necessario dare fiducia e ascoltare i collaboratori che desiderano avere una maggiormente partecipazione nei processi aziendali.

Coloro che hanno affrontato meglio questi ultimi anni, riportando meno danni e reagendo in maniera più veloce ai continui mutamenti, sono stati quei leader che avevano già predisposto programmi di cambiamento, in un'ottica strategica (Palazzo e Ferraro, 2020). Questi leader hanno avuto da sempre chiaro quello che viene definito come *purpose*, la *reason why* di cui parla Sinek, citato in Palazzo e Ferraro, ovvero la missione che l'azienda si è data, il motivo per cui essa esiste. Un esempio può essere quello di un'azienda che vende bottiglie smart in grado di avvertirci quando abbiamo bisogno di bere per mantenere una giusta idratazione. Questo perché si vuole migliorare la vita delle persone e proporre un prodotto innovativo. Oltre al *perché*, si pensa poi

¹¹ Fonte tratta da <https://www.asfor.it>

al *come*, a ciò che rende speciale quel prodotto e diverso dai competitor e al *cosa*, ossia l'insieme dei prodotti o servizi che vende l'azienda.

I leader di oggi dovrebbero essere formati per promuovere un forte spirito di gruppo e creare team all'interno delle organizzazioni, condividendo con loro azioni e principi, piuttosto che imponendo regole e opinioni. Una leadership partecipativa incoraggia uno sviluppo orizzontale del potere. La proposta di nuove idee può derivare non solo dal leader, ma anche da una persona del team che può definire dei nuovi cambiamenti all'interno della propria organizzazione (Bezzina e Bufalino, 2014). Il vero leader dovrebbe essere pronto ad ascoltare le esigenze delle persone. Ad esempio, una persona che formalmente non ricopre ruoli di responsabilità ritorna da una sessione di formazione esprimendo un forte desiderio di sviluppare qualcosa di nuovo e differente. Questa persona deve ottenere il supporto necessario per implementare l'idea o almeno provarci. In questo caso, il leader saggio è colui che fa un passo indietro, riconosce il bene che può derivare dalla nuova proposta e la supporta.

I contesti in cui operano le aziende locali sono sempre più competitivi e queste, per riuscire a rimanere in piedi nel mercato e raggiungere un vantaggio competitivo, devono incentivare le risorse che possiedono, che possono essere fisiche, organizzative, cognitive e umane. La fama di un'azienda deriva, infatti, dalla sua capacità di valorizzare nel migliore dei modi le proprie risorse. Le risorse più importanti sono quelle umane, le quali hanno un ruolo centrale nello sviluppo e nella valorizzazione di un'organizzazione. Infatti, conoscere il potenziale delle persone presenti in azienda e, soprattutto, usarlo al meglio è un fattore predominante, che consente all'azienda di affermarsi nel proprio settore. Il successo di un'impresa non dipende solo da una gestione efficace che può avere idee più o meno eccellenti o innovative, ma dipende anche dai suoi collaboratori e da come riescono a mettere in pratica queste idee. Sono le persone che fanno la differenza nelle organizzazioni. Inoltre, non bisogna solo essere circondati da risorse umane con ottime qualificazioni e competenze, ma il leader deve saper infondere una giusta dose di motivazione e di entusiasmo, così da creare un gruppo che lavori sinergicamente verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'Associazione Italiana Formatori sostiene che “il valore delle risorse umane operanti in un contesto organizzativo, le modalità per attrarle, motivarle, incentivarle e soprattutto trattenerle, rappresentano il vero punto di forza nella competitività”¹². Alla

¹² Fonte tratta da <https://associazioneitalianaformatori.it>

luce di quanto appena affermato, si potrebbe chiedere al personale organizzativo di cosa ha bisogno la persona per sentirsi maggiormente valorizzata.

Salvaggio, membro della stessa organizzazione, afferma con una metafora che il capitale umano è il motore e il carburante allo stesso tempo di un'azienda perché ogni persona può essere messa nella condizione di spegnersi, rallentare o accelerare, ma non deve mai rimanere senza benzina, cioè senza motivazione e identità professionale. Quindi, è importante considerare, coinvolgere e mettere al centro le persone per cercare di ridurre i conflitti interni, migliorando l'efficienza del contesto produttivo, sistematizzando e bilanciando le performance economico-finanziarie, potenziando e innovando lo *human chain*.

Quindi, l'obiettivo è quindi quello di creare un ambiente basato sulla credibilità, sull'investimento individuale, sulla valorizzazione dei talenti e sulla capacità persuasiva da parte dell'organizzazione di riconoscere e trattenere questi talenti.

Perciò, iniziamo a riutilizzare slogan come le *risorse umane al primo posto*, le *persone fanno la differenza*, il *Capitale Umano*, e, soprattutto, *Putting People First*. Le persone vanno messe al primo posto e proprio da esse bisogna partire per lo sviluppo organizzativo. Con la cosiddetta *Great Resignation*, agli inizi del 2021, giovani italiani, con un'età compresa tra i 26 e i 35 anni d'età, hanno abbandonato il posto di lavoro a causa di un ambiente lavorativo stressante e mal gestito. Questi luoghi mal organizzati, non premianti, poco organizzati e non performanti, aumentano necessariamente quello che è il *burnout* e l'insoddisfazione lavorativa. Invece, i dipendenti vengono attratti e mantenuti in azienda, non tanto per la remunerazione, ma per l'insieme di iniziative, beni e servizi che l'organizzazione può mettere a disposizione per aumentare il benessere del lavoratore e favorire la conciliazione tra vita privata e vita professionale. A volte, gli imprenditori lamentano la scarsa produttività da parte dei dipendenti, ma il vero problema risulta essere un clima aziendale non sano e una mancanza di competenze manageriali e di leadership¹³.

Una leadership inclusiva, ben gestita, rende i collaboratori sicuri, soddisfatti e produttivi ed incentiva un ambiente sano e positivo, mettendo a disposizione tutti gli strumenti e le risorse necessarie per la crescita professionale.

Ora è necessario un proseguimento della nostra analisi facendo il punto della situazione, andando a delineare i fattori che sono necessari oggi nelle nostre aziende. Cosa c'è

¹³ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

bisogno nelle organizzazioni italiane per far sentire i collaboratori maggiormente considerati e coinvolti?

2.3 Il punto: di cosa c'è bisogno nelle nostre aziende?

Nel pieno della pandemia, le organizzazioni italiane si sono trovate a dover prendersi cura dei propri collaboratori in termini di sicurezza, assistenza, formazione e conciliazione vita-lavoro. Capita, allora, che alcuni benefit più tradizionali e molto usati, come l'auto e la mensa aziendale, stiano perdendo importanza per lasciare spazio a nuove esigenze. Il welfare aziendale sembra, oggi, più orientato a promuovere il benessere individuale e collettivo. C'è bisogno, dunque, di benessere organizzativo e buone competenze di leadership. Questi aspetti giocano un ruolo essenziale nello sviluppo dell'azienda. Risulta essere necessaria una gestione costante dei fattori di stress, sia da parte dei collaboratori sia dall'intera organizzazione, per consentire ai dipendenti di lavorare e rispondere in modo ottimale alle sfide che l'ambiente lavorativo ci chiede di affrontare. Allo stesso modo, sono importanti anche le risorse individuali, come il senso di autoefficacia, la resilienza e l'ottimismo, oltre a strategie di coping efficaci, tra cui il *time management*, le capacità cognitive e logiche, l'abilità di rigenerare le proprie energie fisiche ed emotive (Rapisarda, Gheretti, Girardi, De Carlo e Dal Corso, 2021).

Secondo Rapisarda et al., il leader deve valorizzare le persone. Pertanto, le organizzazioni italiane necessitano di un'adeguata formazione e coinvolgimento nella loro gestione del capitale umano. Le emozioni entrano in gioco e la guida deve comportarsi in modo coerente e rispettoso nei confronti del personale, ma anche essere attenta, empatica e premurosa con i propri collaboratori. Questo per stare meglio e stare bene nelle organizzazioni stesse. Un vero leader non deve mai dimenticarsi di esprimere con chiarezza gli obiettivi, deve saper organizzare e distribuire in modo equilibrato il lavoro. Inoltre, deve anche attuare, attraverso incontri collettivi o colloqui personali, un adeguato monitoraggio dei compiti lavorativi e allineare le priorità con le attività in corso.

Per gli stessi autori, la promozione del benessere aziendale deve tenere conto anche della gestione di situazioni difficili e di conflitti. Il leader deve agire come mediatore, con attenzione e pazienza, in un'ottica di leadership trasformativa, finalizzata a

valorizzare e modificare principi, valori, comportamenti lavorativi. È di buon auspicio consultare i collaboratori per prevenire ulteriori difficoltà. Si devono promuovere relazioni costruttive grazie ad incontri, colloqui individualizzati, relazioni amichevoli e cordiali ed eventi di socializzazione.

Una ricerca condotta da De Carlo, Dal Corso, Carluccio, Colledani e Falco (2020) ha evidenziato il ruolo cruciale del leader nella promozione del benessere e delle prestazioni dei propri collaboratori. Lo studio è stato svolto grazie alla partecipazione di 330 dipendenti di 5 società italiane e con i risultati del questionario, si è evidenziato che i leader dovrebbero comportarsi in modo reattivo e onesto per innescare un processo motivazionale virtuoso nei propri dipendenti, che porti ad aumentare le loro prestazioni. I leader autentici devono essere fiduciosi, ottimisti, resilienti, genuini, affidabili, emotivi, orientati al futuro e consapevoli dei propri valori e di quelli degli altri. Si evidenzia come queste competenze portino allo sviluppo dei dipendenti, promuovendo un clima etico positivo e migliorando l'impegno lavorativo. Le conclusioni del presente studio suggeriscono che i leader hanno una grande responsabilità nei confronti del benessere dei dipendenti perché modellano l'ambiente di lavoro, attraverso i loro comportamenti quotidiani. Allo stesso tempo, le organizzazioni dovrebbero pianificare adeguate attività di formazione per migliorare le competenze di leadership. Quest'ultima dovrebbe fare riferimento ad un approccio *empowerment oriented*, al fine di favorire lo sviluppo delle persone chiamate a far emergere le loro potenzialità. Ad ogni leader si chiede, non solo di far fronte al malessere organizzativo, ma anche di essere promotore di benessere per lui stesso e per gli altri. I collaboratori sono adulti che riescono a migliorare la performance a condizione che percepiscano una adeguata qualità di vita lavorativa e godano, soprattutto, di benessere psico-fisico.

Come Rossi (2016) sostiene, nelle organizzazioni si deve prestare un'attenzione maggiore all'umanizzazione del lavoro e pertanto si devono far emergere le persone, mettendole al primo posto, con la loro singolare soggettività, i loro ambienti esistenziali, i loro vissuti, le loro aspettative, le loro qualità. Quindi, cresce la consapevolezza che la valorizzazione del capitale umano contribuisce in modo decisivo alla competitività e alla strategia organizzativa. Attraverso le emozioni, i collaboratori costruiscono il proprio contesto lavorativo, producendo il senso della loro attività. Esiste una forte relazione tra emozionalità positiva e attivazione motivazionale. Più la persona si sente valida, utile e ha successo lavorativo, più sarà propensa ad accettare situazioni di sfida

complesse, a riconoscere le opportunità nelle difficoltà e a trovare soddisfazione nella buona competizione.

In questo senso, l'organizzazione deve promuovere un'esperienza lavorativa come vicenda formativa, capace di promuovere la soddisfazione della persona nella domanda di sviluppo del proprio *essere, sapere e saper fare* e per questo impegnata a custodire la formazione come fattore indispensabile per far fronte al cambiamento.

Rossi continua nell'affermare che le organizzazioni, se vogliono sopravvivere, hanno bisogno di persone emotivamente presenti e benestanti, oltre che professionalmente qualificate. Si deve puntare l'attenzione allo stare insieme, all'essere più sensibili, alle richieste dei collaboratori, al vivere in maniera serena, al desiderio di sviluppare un'identità soddisfacente. Ciò che preme sottolineare è che il benessere non dipende dall'aspetto finanziario dell'organizzazione, dal coefficiente di crescita dell'economia, ma dall'investimento in cultura formativa. La formazione può offrire un importante contributo alla nascita di un'impresa emozionalmente intelligente, alla realizzazione di una cultura organizzativa benesseristica.

Zammuner, Favaro, Gonella, e Prandi (2016) hanno promosso una ricerca nel nord d'Italia, coinvolgendo 180 partecipanti, di cui 151 dipendenti e 29 leader, operanti in strutture sanitarie pubbliche o in aziende private. Inizialmente, si sono formati 2 gruppi misti, uno sperimentale e uno di controllo. I leader hanno fatto un'autovalutazione sulle loro competenze emotive e sulla percezione del loro benessere personale e organizzativo e i collaboratori hanno valutato il proprio leader sempre per le medesime questioni. Dopo questa prima fase, i leader del gruppo sperimentale sono stati sottoposti ad una formazione online autogestita sull'intelligenza emotiva. Quindi, l'intero gruppo sperimentale ha valutato nuovamente le proprie competenze emotive e il proprio benessere. I leader del gruppo di controllo non hanno ricevuto la formazione.

I risultati complessivi hanno mostrato un impatto significativo della formazione nel gruppo sperimentale, sia per quanto riguarda l'effetto delle autovalutazioni dei leader sia delle valutazioni date dagli altri. Gli autori appena citati sostengono che una formazione più articolata può comportare maggiori cambiamenti nelle abilità di intelligenza emotiva.

Le imprese che investono nella formazione offrono continue opportunità di crescita e promuovono un apprendimento che è *lifelong*, cioè permanente. Questo determina un

alto sentimento di padronanza di sé e di agentività utili alla gestione positiva delle eventuali condizioni stressanti del lavoro (Rossi, 2016).

L'importanza delle emozioni e dell'intelligenza emotiva nelle organizzazioni sono divenute negli anni sempre più visibili e per gestire tali aspetti si necessita di avere dei leader che, oltre a possedere competenze *hard*, sappiano anche gestire e influenzare adeguatamente sia le proprie che le altrui emozioni. Le emozioni sembrano incidere nettamente nelle prestazioni lavorative dei leader in diverse circostanze. Ad esempio, stati d'animo, come ansia e rabbia aggiunti allo stress, possono essere la causa del peggioramento della presa decisionale, mentre uno stato d'animo felice può essere essenziale per prendere una giusta decisione a livello lavorativo. Se i leader fanno trasparire le proprie emozioni positive, i collaboratori riferiscono di avere un umore positivo, al contrario, i membri segnalano emozioni negative se l'umore del leader è negativo. Questo aspetto influisce sulla prestazione di gruppo, poiché si riscontra che la disposizione d'animo negativa compromette la risoluzione dei problemi e di conseguenza la riuscita dell'obiettivo predefinito (Zammuner et al., 2016).

Il compito della leadership è quello di valorizzare la componente emotiva e riconoscere la persona olisticamente. È chiaro che non si può costruire una cultura eccellente senza porre al centro le persone, senza lasciare spazio ai loro sogni, alla loro libertà, alla creatività e alla loro autonomia. Proprio per questi fattori, riteniamo opportuno avanzare la nostra idea introducendo il concetto di empowerment nelle imprese e sottolineando quale contributo esso può dare.

2.4 Empowerizzare le imprese

Nel contesto lavorativo odierno, è bene parlare e dare importanza alle *aziende empowered* e alle strategie di sviluppo per l'empowerment personale. Questo per dare ai collaboratori la piena responsabilità di esprimere al massimo il proprio potenziale per realizzarsi professionalmente e per garantire, allo stesso tempo, valore all'organizzazione in cui operano.

Ma cosa significa *empowerment*? Tale termine è stato introdotto e sviluppato in Italia, per la prima volta, agli inizi degli anni '90, da Massimo Brusaglioni. L'empowerment viene definito, dallo stesso autore, come un processo di *impoterimento*, uno strumento

di coinvolgimento e di partecipazione dell'intero gruppo di lavoro (Bruscaglioni e Gheno, 2000).

Quando si parla di potere, di solito si fa riferimento a due particolari tipologie, il potere relazionale e il potere personale. Il primo è una qualità con la quale il leader riesce ad influenzare la decisione di un collega, mentre il secondo è un pregio proprio della persona ed è influenzato da fattori personali interni come la motivazione, l'energia, e la fiducia in sé. Elemento importante dell'empowerment è la *self efficacy*, ovvero, la fiducia nel saper utilizzare bene le proprie capacità intellettuali e pratiche in vista del raggiungimento dell'obiettivo prestabilito. A tal proposito, lo stesso Bruscaglioni ha individuato le basi teoriche dell'empowerment negli studi di Bandura e di Rotter. Bandura, lega il concetto di empowerment a quello di *self efficacy*, la capacità della persona di attuare i comportamenti necessari a raggiungere obiettivi e risultati, mediante il controllo sulle proprie azioni. Invece, Rotter parla di autoefficacia per spiegare la capacità del soggetto di avere pieno controllo nell'esercizio delle proprie competenze. In questo senso, ogni percorso di empowerment è considerato come la via per rafforzare nei soggetti l'autodeterminazione e l'autoregolazione, oltre che sviluppare l'autostima e l'autoefficacia. Dunque, si tratta di un potenziamento, di una presa di potere e accrescimento del potenziale personale, con la consapevolezza delle proprie risorse e responsabilità, per essere più propositivi, anziché, solo esecutivi. Obiettivo che ben si accosta con i processi di change management degli anni '90 nelle imprese: ai dipendenti veniva chiesta più responsabilità e iniziativa. È finita l'epoca degli *yes man*, quando le persone pur di lavorare per un'azienda rispondevano affermativamente a qualsiasi richiesta o opinione da parte del datore di lavoro. Le pratiche di cambiamento organizzativo dell'epoca risultavano essere superficiali e non garantivano risultati eccellenti poiché venivano indirizzati verso i comportamenti dei dipendenti. Serviva, dunque, un nuovo modello che nascesse proprio dall'interno dell'individuo e non un'operazione imposta dall'esterno. Fra i tanti modelli di empowerment ormai tralasciati, solo uno continua a ispirare molte aziende, ovvero quello di Covey (2010). L'autore stesso sostiene che bisognerebbe individuare le abitudini e le resistenze al cambiamento per riattivare l'empowerment delle persone. È lo stesso Covey ad affermare che "i leader vedono l'azienda come una macchina, pensano che se si rompe un pezzo basta sostituirlo e si può ripartire. Ma l'organizzazione non è un qualcosa di meccanico, è fatta di persone vive e vitali che non si possono aggiustare" (p. 15). Le

abitudini tornano oggi in rilievo, soprattutto quando a causa della pandemia odierna, alle persone è stato richiesto di lasciare le proprie usanze per adattarsi al nuovo contesto lavorativo e rispondere alle nuove richieste. Per migliorare la performance la persona dovrebbe mettere in discussione i propri schemi mentali che alimentano le credenze ed influenzano il proprio agire. Essa dovrebbe acquisire padronanza nella gestione delle emozioni, nel riconoscere e affermare i propri valori, nel saper dare priorità ai rapporti umani, secondo una *logica win-win*. Infatti, lo stesso Covey afferma che la persona deve essere vista a tutto tondo, con la sua mente, il suo cuore, il suo corpo e il suo spirito. Da questi aspetti, derivano i 4 bisogni principali del collaboratore, ossia *vivere*, bisogno fisico, *amare*, bisogno sociale, *imparare*, bisogno mentale e di crescita, ed infine, *lasciare un'eredità*, un proprio contributo che rimanga nel tempo.

Grazie, poi, anche alle teorie di Daniel Goleman (2011) sono emerse nuove conoscenze e l'intelligenza emotiva è diventata un pilastro fondamentale in azienda dove le emozioni, la consapevolezza di sé, il risveglio interiore sono le nuove leve di empowerment, nella certezza che tutto questo può tradursi in benessere organizzativo e in migliori performance. Sotto la spinta di questo nuovo interesse per le emozioni, come nuovo motore per l'agire, il concetto di empowerment è divenuto di moda, ma questo rischia di restare solamente uno slogan se non si preparano le imprese italiane ad una nuova cultura aziendale verso questa nuova visione, dove i leader non perderanno il loro potere ma ci sarà un cambiamento nel modo di esercitarlo. Infatti, l'empowerment non si deve considerare al pari di un processo di sottrazione del potere dei leader, per trasferirlo ai più deboli, i collaboratori, ma un'azione educativa, volta a promuovere relazioni paritarie, riconoscendo piena dignità al soggetto, valorizzandone le sue doti e le sue risorse positive (Capogna, 2019).

Quindi, inizialmente l'empowerment viene visto come un concetto semplice che mette al centro questioni chiave come la presa di responsabilità del proprio potere e l'uso che se ne fa in azienda, il senso di autoefficacia e di ottimismo, il controllo sul proprio lavoro e sul proprio contesto lavorativo e la motivazione. Successivamente, le aziende ridefiniscono la struttura organizzativa dando più autonomia, partecipazione, coinvolgimento e decentramento delle responsabilità. Si investe nella formazione, nel capitale umano, nelle emozioni. Con il passare degli anni, l'empowerment diventa una vera e propria filosofia manageriale dove vengono ridisegnati i sistemi di gestione del personale e le relazioni gerarchiche con l'obiettivo di liberare l'energia delle persone e

dell'impresa. I gruppi di lavoro diventano così autonomi, hanno un elevato potere decisionale e sono in grado di gestire il proprio tempo e il proprio lavoro. Sarebbe opportuno capire, attraverso la ricerca, cosa permetterebbe al lavoratore di liberare la propria energia personale.

Al fine di promuovere il cambiamento e il benessere organizzativo, è bene ricordare, e lo facciamo ancora con Capogna, che vi è oggi una grande varietà di strumenti di ingaggio del personale, come, per esempio, il coaching, il mentoring, il tutoring, la narrazione, il bilancio delle competenze, la formazione esperienziale, l'outdoor training, l'arteterapia e la mindfulness. Sarebbe interessante capire quali tra questi strumenti la persona vorrebbe usare in azienda.

Indipendentemente dalle metodologie e dalle tecniche utilizzate, si possono individuare, per la stessa autrice, alcuni elementi distintivi dell'empowerment che sono la centralità della persona, l'attivazione della sua riflessività, delle risorse interiori e della creatività, l'autoconsapevolezza, l'empatia, l'integrità etica, la consapevolezza di sé, l'apertura al cambiamento e la comunicazione assertiva.

Esistono anche 3 differenti livelli di applicazione che sono quello individuale, che punta ad incentivare nella persona nuove abilità, competenze e comportamenti propositivi; quello organizzativo, che promuove il miglioramento del clima e delle relazioni interne dell'azienda; e, infine, quello di comunità, con lo sviluppo di nuovi processi inclusivi e partecipativi.

L'empowerment viene riconosciuto come un percorso graduale che porta dalla consapevolezza del sé all'espressione di un'appartenenza comunitaria grazie all'attivazione progressiva di questi tre step:

- *involvement*, cioè coinvolgimento e partecipazione;
- *membership*, ovvero sviluppo del senso di appartenenza;
- *commitment*, impegno e alleanza nell'azione (Capogna, 2019).

Per empowerizzare le aziende, allora, cosa bisogna fare? Proseguendo sempre con il ragionamento di Capogna, il leader deve adeguare l'azienda ad una struttura di natura orizzontale per permettere ai membri di essere coinvolti direttamente nelle decisioni e di condividere le responsabilità, incoraggiando la partecipazione attiva nel lavoro. Egli deve stimolare la consapevolezza critica mediante la promozione di forme di

coordinamento e di coprogettazione, di condivisione degli spazi, delle risorse e delle idee, ma anche favorire la partecipazione grazie alla creazione di spazi di lavoro comuni, dove far maturare processi decisionali, progetti e obiettivi condivisi, oltre che a scambi di conoscenze, capacità e competenze.

Quindi, oggi, le parole d'ordine, quando si parla di empowerment, sono condivisione, partecipazione, riflessione, impegno, senso di responsabilità, motivazione ad agire nel raggiungimento di obiettivi comuni e attraverso relazioni professionali.

Le organizzazioni si presentano, così, come luoghi di convivenza e di sviluppo. Se dovessimo pensare al nostro ambiente lavorativo come una sorte di convivenza organizzativa, lo dovremmo pensare come quel vivere insieme ad altre persone, nostri collaboratori, dove non solo spendiamo parte della nostra giornata lavorativa, ma investiamo anche molte energie, emozioni e speranze. In questa prospettiva, solo con una buona comunicazione e politiche di coinvolgimento si possono creare le basi di una convivenza organizzativa fondata sull'ascolto, sulla fiducia, sulla corresponsabilità, sulla compartecipazione, sul rispetto e sulla trasparenza. Nelle organizzazioni moderne, complesse e volatili, lo scopo principale della comunicazione è favorire l'empowerment, sia a livello individuale che organizzativo, con il pieno coinvolgimento di tutte le persone, al fine di orientare il cambiamento e creare motivazione ad assumere stili di comportamento per promuovere un ambiente innovativo e di qualità. In questa logica, la chiave del successo di un piano di cambiamento organizzativo risiede nella capacità dell'organizzazione di coinvolgere e motivare tutto il personale attraverso opportuni canali di comunicazione e iniziative formative che mirino al rinforzo della responsabilizzazione individuale, della partecipazione attiva e della condivisione dello spirito di comunità (Cilona, 2018).

Secondo Cilona, questo processo di empowerment del singolo è promosso da una leadership di tipo partecipativo che grazie alle capacità relazionali risponde al duplice obiettivo di favorire una crescita armonica della persona e di orientare le capacità dei singoli verso obiettivi condivisi. Il leader per coordinare le persone presenti nell'organizzazione deve adottare un nuovo approccio relazionale che contenga l'ascoltare e l'informare, il sentire e il valutare, il comprendere e il decidere, l'accogliere, l'allenare gli altri e se stessi. Solo insieme agli altri, e non individualmente, si possono costruire nuove realtà, dove tutti dialogano, comunicano, interagiscono e condividono valori e obiettivi.

Quaglino e Ghislieri (2004) affermano che alla leadership per essere *empowering* vengono richiesti alcuni comportamenti principali come la ricezione di informazioni tempestive e continue sulla prestazione organizzativa per il collaboratore, la possibilità di apprendere conoscenze e competenze al fine di contribuire agli obiettivi del team, dare il potere di prendere decisioni in autonomia, aiutare le persone a comprendere il significato e l'impatto del loro lavoro e riconoscere il contributo del singolo in funzione dei risultati dell'organizzazione. Ma quale importanza dà il collaboratore a questi aspetti? Attraverso i dati del questionario cercheremo di focalizzarci meglio su questi argomenti.

Oltre all'empowerment, facciamo una puntualizzazione sul *disempowerment* che si verifica laddove ai nuovi risultati, ottenuti attraverso azioni innovative, fanno seguito conseguenze negative che penalizzano l'assunzione di rischi e la presa di responsabilità. È la leadership stessa, con il coinvolgimento e la diffusione di energie positive, che consente di far fronte alle resistenze organizzative e, diventando *empowering*, è capace di tirar fuori il meglio di loro (Quaglino e Ghislieri, 2004). L'*empowering leadership* stimola, infonde energia, motiva e si adopera per *liberare* le potenzialità del singolo. Il ruolo del leader è inteso come un consulente che aiuta la crescita dei propri collaboratori, crea occasioni di sviluppo personale e professionale, facilita i processi di apprendimento e la conquista di nuove responsabilità e compiti. I comportamenti caratteristici del leader *empowering* sono incoraggiare i collaboratori, identificare i loro bisogni formativi, cercare un costante feedback, raggiungere gli obiettivi, condividere le informazioni, stimolare il gruppo e il singolo individuo, favorire la creazione di un clima di lavoro aperto alla ricerca, utilizzare gli errori come risorse per imparare, monitorare la propria performance in modo critico e, se necessario, assumersi le responsabilità dei propri errori, stimolare nel gruppo discussioni costruttive (Bobbio et al., 2007).

La figura 4 mostra il continuum dell'empowerment, dove l'essere esclusi dalle decisioni rappresenta un livello di empowerment basso, al contrario, l'essere responsabili dei processi e delle strategie corrisponde ad un livello di empowerment alto.

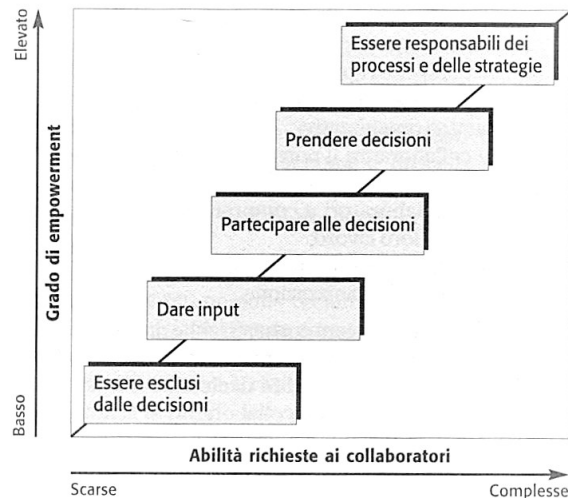


Figura 4 - Il continuum dell'empowerment (Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 68)

Bobbio, Rattazzi e Muraro (2007) hanno condotto una ricerca per la valutazione dello stile di leadership dei coordinatori infermieristici attraverso la versione italiana dell'*Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ). Il campione è stato un gruppo di 311 operatori sanitari di una grande Azienda Ospedaliera del Veneto.

Il questionario si articola in 5 dimensioni:

- a) *leading by example*: descrive un insieme di comportamenti che mostrano l'impegno del leader nel suo lavoro;
- b) *coaching*: si riferisce ad un insieme di azioni che il leader mette in atto per formare i collaboratori ed aiutarli ad acquisire una maggiore fiducia in loro stessi;
- c) *participative decision making*: misura la capacità del leader di richiedere ed utilizzare i suggerimenti che provengono dal gruppo;
- d) *informing*: si riferisce all'abilità del leader di diffondere le informazioni più importanti;
- e) *showing concern / interacting with the team*: riguarda i comportamenti del leader che dimostrano il suo interesse per il benessere dei collaboratori e per un buon clima lavorativo.

Gli item sono stati costruiti attraverso l'utilizzo di una scala Likert da 1 a 5 (1 - mai; 5 - sempre) e, di seguito, vengono riportati degli esempi.

- “Il mio leader viene riconosciuto come un esempio da seguire”;

- “il mio leader incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e opinioni”;
- “il mio leader utilizza i suggerimenti provenienti dai membri del gruppo per prendere decisioni”;
- “il mio leader resta attenzione agli sforzi del gruppo”;
- “il mio leader aiuta lo sviluppo di buone relazioni tra i membri del gruppo”;
- “il mio leader spiega le decisioni prese dall’azienda”;
- “il mio leader si interessa ai problemi personali dei membri del gruppo”;
- “il mio leader considera i membri del gruppo sullo stesso piano” (Bobbio et al., 2007, p. 40).

Si potrebbero proporre al nostro campione di riferimento questi particolari item per verificare da una parte, come il leader si comporta e, dall’altro il grado di consapevolezza del comportamento della persona stessa.

L’empowerment viene chiaramente tenuto in considerazione ed incentivato nei contesti lavorativi emotional-friendly, dove si può liberare il proprio talento e il proprio potenziale, riconoscendo le emozioni come una vera e propria risorsa e non come un limite. La nostra analisi continua nel dare importanza a questi ambienti e al ruolo del leader in essi, focalizzandoci su una particolare tipologia di leadership, quella emotiva.

2.5 In viaggio verso una leadership emotiva?

Saper guidare un gruppo di lavoro è un’abilità importante, sia che si tratti della direzione di un’azienda o della necessità di motivare i propri collaboratori, sia che si tratti di essere capaci ad ispirare e dirigere un team verso il raggiungimento di un obiettivo. Ora, il concetto di intelligenza emotiva sta entrando a pieno nella nostra società e la vecchia concezione di leadership basata sul potere e sull’autorità è stata definitivamente abbattuta.

Siamo in viaggio verso una leadership emotiva perché dobbiamo essere capaci di gestire i nostri stati d’animo e quelli di chi lavora con noi, accrescendo l’armonia e il talento necessari a garantire lo sviluppo organizzativo. È di fondamentale importanza, imparare a guidare gli altri anche nelle crisi, nei momenti di difficoltà e raggiungere insieme gli obiettivi senza rinunciare a realizzarsi e a crescere personalmente e professionalmente.

È interessante notare che già nel 1992 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha pubblicato le cosiddette competenze per la vita (Life Skills), fattori che saranno sempre più importanti, ma che ad oggi, in Italia, non vengono insegnati nelle scuole. Manca un collegamento tra scuola, lavoro, salute e società.

La stessa Agenzia sottolinea che bisogna introdurre nelle scuole materie per lo sviluppo delle competenze psicosociali, ossia quelle abilità che mettono lo studente in grado di far fronte alle richieste e alle nuove sfide della vita quotidiana, sviluppando positività e adattabilità, mantenendo così un livello di benessere psico-fisico elevato.

Le life skill possono essere raggruppate in 3 aree e sono l'area emotiva, l'area relazionale e l'area cognitiva. In questi campi troviamo l'autoconsapevolezza, la gestione delle emozioni, dello stress, l'empatia, la comunicazione e le relazioni efficaci, il risolvere problemi e prendere decisioni, il pensiero critico e quello positivo. Queste sono tutte capacità che rientrano nella sfera dell'intelligenza emotiva di cui si sente tanto parlare in ambito lavorativo.

Il concetto di leadership emotiva fa riferimento a quella che Goleman (2012) chiama *Primal Leadership*, dove il vero compito del leader è quello di orientare le emozioni dei collaboratori nella giusta direzione. La capacità di conoscere la potenzialità degli aspetti emotivi nell'ambiente di lavoro rappresenta una delle caratteristiche distintive dei leader. In ogni epoca e cultura, il leader organizzativo è sempre stato riconosciuto come una figura di spicco, ammirata dagli altri per essere rassicurati e guidati. Un principio cardine della *Primal Leadership* è creare risonanza. Per un leader, questo significa mettere in moto una serie di emozioni costruttive nel gruppo di lavoro per amplificare e prolungare l'impatto emozionale. Maggiore è la risonanza fra i collaboratori, minore sarà la staticità delle interazioni. Coloro che creano risonanza in modo naturale e spontaneo sono, per lo stesso autore, leader dotati di competenze socio-emotive. La risonanza non deriva solamente dallo stato d'animo positivo di un leader oppure dalla capacità dello stesso di trovare le parole giuste al momento giusto, ma è determinata dal cambiare il proprio approccio di guida in base alle diverse situazioni poste. Goleman (2013) identifica come stile di leadership ottimale quello visionario o, detto anche, autorevole. Il leader qui condivide la vision e gli obiettivi aziendali con il gruppo di lavoro per incentivare la collaborazione e la realizzazione di un progetto comune. Questo stile di leadership incentiva un clima aziendale positivo e, grazie al carisma, alla sicurezza di sé, all'empatia e all'affidabilità, la guida diventa un buon

motivatore che lavora fianco a fianco con i propri collaboratori. Sono gli sforzi coordinati di tutti i collaboratori a creare valore. Oltre ai leader autorevoli, sono considerati come positivi i leader allenatori, federatori e democratici, al contrario, quelli incalzanti e coercitivi devono essere evitati. Brevemente spieghiamo le caratteristiche di ciascun stile. Il leader allenatore propone costantemente nuove sfide ai propri collaboratori per farli comprendere maggiormente i loro punti di forza e quelli di debolezza. Egli delega compiti e li utilizza come momenti di formazione per puntare, nel lungo termine, un perfezionamento del clima aziendale e della prestazione lavorativa.

Il leader federatore promuove rapporti basati sull'armonia, sulla collaborazione, sulla fiducia e sulle emozioni. Prendendo in considerazione le abilità dell'intelligenza emotiva, la squadra eccelle nell'empatia, nella costruzione e nel mantenimento delle relazioni e nella comunicazione intergruppo. La guida democratica crea grande coinvolgimento per ottenere adesione o creare consenso. Al contrario, il leader incalzante non è produttivo perché se da una parte stimola l'autonomia e l'eccellenza della prestazione, dall'altra propone standard estremamente sfidanti. In questo stile bisogna prestare attenzione per evitare stress inutili che potrebbero penalizzare il clima e l'efficacia della prestazione. Infine, colui che utilizza la coercizione pretende obbedienza immediata, danneggiando lo spirito di iniziativa, la flessibilità ed il senso di appartenenza.

Al contrario, la leadership dissonante crea effetti potenzialmente dannosi sia per l'organizzazione, che per il benessere dei collaboratori. Essa comporta la formazione di gruppi emotivamente distaccati, dove le persone si sentono a disagio nel proprio ruolo e nei rapporti interpersonali con i colleghi. Spesso, i leader che generano dissonanza non ne sono neanche consapevoli perché sono egocentrici e ignorano le emozioni e i bisogni dei collaboratori (Goleman, 2012).

Soffermandoci ancora sul pensiero di Goleman (2013), egli pone l'accento sul lavoro di squadra e sulla necessità di tenere sempre in considerazione fattori come la comunicazione, la cooperazione, l'ascolto attivo e la libertà di pensiero. Tutte abilità di base legate all'intelligenza emotiva. Quando i livelli di intelligenza emotiva calano drasticamente è inevitabile che il bilancio di un'impresa ne risenta. La maggior parte dei leader ritiene che il lavoro vada svolto con la testa e non con il cuore. Altri ritengono, invece, che l'empatia o la compassione ostacolano il modo di lavorare e diventerebbe

impossibile, così, gestire le situazioni. Ma è proprio così? Saper entrare in sintonia con le persone che lavorano con noi, poter entrare in empatia con loro e riuscire a gestire i conflitti interni, non è sinonimo di dominio, ma è arte di persuadere in vista del raggiungimento di un obiettivo comune. Non tutti gli aspetti della vita lavorativa certamente possono essere positivi ma anche una critica, che di per sé, può risultare una minaccia, se fatta con tatto, risulta essere uno dei messaggi più utili e costruttivi che un leader può indirizzare ai suoi collaboratori. Levinson, citato da Goleman (2013), afferma che le critiche devono essere specifiche, fatte di persona e in privato, con suggerimenti migliorativi e con una possibile soluzione per correggere il tiro. Il collaboratore deve accettare le critiche come preziose informazioni che possono aiutarlo a migliorare. In uno studio condotto su un gruppo di 108 persone composti da manager ed impiegati, sono state indagate le cause di conflitto sul luogo di lavoro, ed è emerso che le ragioni principali risiedono nelle critiche inopportune, nei sospetti, nelle rivalità e nelle discussioni per il potere. Il ruolo del vero leader è quello di formulare osservazioni e critiche costruttive e prevedere gli effetti emozionali che tali espressioni possono scaturire. Questo significa che un vero leader non deve essere per forza sempre buono e simpatico, ma deve saper esercitare in modo coerente una leadership emotiva. Essere un leader emotivamente intelligente comporta anche saper prendere decisioni dolorose o assillare i collaboratori affinché vengano rispettate determinate scadenze lavorative. Quali sono i vantaggi di una leadership emotiva in azienda? Principalmente, questo stile ricade positivamente sullo stato d'animo del collaboratore e, di conseguenza, anche sul clima organizzativo generando energia e positività. Tali conseguenze portano ad un incremento delle prestazioni aziendali. Goleman propone, come esempio per valorizzare la sua tesi, uno studio di McClelland condotto presso una grande multinazionale del mercato alimentare. Il ricercatore ha analizzato le differenze in termini di fatturato tra due tipologie di leader, quelli dotati di capacità emozionali e quelli con poche doti di intelligenza emotiva. Al termine dello studio, egli ha riscontrato che i primi superavano del 20% gli obiettivi di fatturato annui imposti dal top management, mentre i secondi non riuscivano neanche ad arrivare alla soglia imposta.

Va detto, però, che le modalità in cui i leader riescono a contagiare emotivamente il gruppo di lavoro non sono tutte uguali. La misura del contagio dipende dalla capacità di comunicazione del leader. Maggiormente si riesce a trasmettere le emozioni attraverso la voce, la mimica facciale e i gesti, più egli sarà un magnete emotivo. La guida del

gruppo deve stare attenta, però, a non essere sempre pessimista e a influenzare negativamente gli stati d'animo delle persone. Soprattutto l'ansia viene considerata un'emozione tossica perché può provocare disagio emotivo.

La leadership emotiva, dunque, si fonda sull'assunto che un buon leader deve gestire correttamente i rapporti interpersonali. Si sta delineando la figura di un leader 4.0.

Nella nostra società dobbiamo riscoprire la vera essenza delle emozioni. Prima che lavoratori noi siamo esseri umani che devono essere riconosciuti olisticamente. È quasi come se contasse solo portare a termine in maniera impeccabile quello che dobbiamo raggiungere, senza contare tutto quello che abbiamo speso in termini emozionali. Diversi recruiter oggi, tengono conto sia del quoziente emotivo (QE), sia di quello intellettuale (QI). Per avere successo, non serve solamente avere nel curriculum una vastità di titoli di studio e di esperienze lavorative, ma bisogna anche saper essere in grado di usare le proprie emozioni per relazionarsi meglio con gli altri. L'intelligenza emotiva permette di trasformare anche l'ambito lavorativo in un'opportunità di crescita personale e di collaborazione con gli altri. Proprio per questo affronteremo il prossimo capitolo dando importanza alla promozione di ambienti lavorativi emotional-friendly e alle principali componenti di una leadership basata sulla relazione.

CAPITOLO 3 -

VERSO UNA NUOVA LEADERSHIP: LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA

3.1 Dirigere con cura: l'importanza di creare un ambiente lavorativo emotional-friendly

In un ambiente lavorativo *emotional-friendly*, le emozioni percepite e provate al suo interno sono riconosciute come una vera e propria risorsa e non come un limite per arrivare al successo. Oggi, parliamo di questa nuova realtà perché, secondo gli studiosi, l'intelligenza emotiva (IE) è la ragione della vittoria molto più dell'esperienza pregressa o del quoziente intellettivo. Nel nostro contesto organizzativo VUCA, la componente emotiva è fondamentale per affrontare insieme le complessità, in modo tale da far sentire i collaboratori maggiormente considerati e coinvolti.

Come abbiamo già visto, sebbene il Sole24ore riporti come all'interno delle imprese italiane vengano ancora assunte persone che devono ricoprire ruoli di leadership solamente sulla base dell'analisi del curriculum e dell'esperienza nel campo di riferimento, il World Economic Forum¹ afferma che una delle competenze più significative da tenere in considerazione è proprio l'intelligenza emotiva.

Secondo Goleman (2012), oggi, i leader e i team migliori sono quelli con elevate capacità socio-emotive, come la padronanza di sé, l'empatia, l'influenza, il lavoro di squadra e la resilienza. Per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo occorre aumentare l'intelligenza emotiva in azienda, assumendo in azienda talenti con maggiori competenze in quest'ambito. Spesso, questo avviene nelle organizzazioni con cultura *people-centred* dove i collaboratori si sentono più apprezzati e considerati e vengono incoraggiati ad esprimere le proprie emozioni e i propri pensieri, riuscendo a dare il loro meglio al lavoro a beneficio, sia del team interno e dell'intera organizzazione, sia dei clienti esterni.

¹ Fonte tratta da <https://www.weforum.org>

Persino l'ANSA², prima agenzia di informazione multimediale in Italia, sostiene la necessità di un netto collegamento tra lavoro ed emozioni. Creare spazi dove le persone possano lavorare in privato o prendere una pausa caffè sono, per esempio, caratteristiche di un ambiente emotivamente intelligente. Sarebbe interessante notare nello specifico, attraverso la ricerca, come la persona vorrebbe che il proprio leader incentivasse un ambiente di questa tipologia. Spesso, l'aspetto emozionale in azienda, però, viene sottovalutato poiché viene considerato un elemento limitante della performance. Si sente molto parlare di organigrammi, strutture e ruoli, ma quasi mai del cuore pulsante, delle emozioni delle persone che vi operano. Eppure, le aziende, sebbene non se ne parli, sono piene di emozioni, di quel lato umano che richiede cura e attenzione da parte dei leader. La capacità di riconoscere le emozioni e attribuire loro un significato aiuta a comprendere le situazioni che risultano complesse, a superare gli ostacoli liberando l'energia positiva del team di lavoro. Questo è un fattore molto importante e bisognerebbe capire cosa permette realmente di massimizzare l'intelligenza emotiva nelle organizzazioni.

Per valorizzare al meglio ambienti che prendono a cuore l'importanza delle emozioni, devono essere tenuti in considerazione, secondo Boyatzis e Goleman (2011), i 4 ambiti che compongono il modello di competenze dell'intelligenza emotiva e sociale. Questi ambiti sono l'*autoconsapevolezza*, l'*autogestione*, la *consapevolezza sociale* e la *gestione delle relazioni*. La consapevolezza di sé riguarda l'arte di capire sé stessi, di percepire quale emozione si sta provando e perché la si sta provando. Le imprese con collaboratori autoconsapevoli hanno performance migliori. La gestione di sé, invece, si riferisce alla gestione delle proprie emozioni e nell'individuare quelle positive per ottenere i risultati migliori. La consapevolezza sociale rileva il riconoscere ed empatizzare con le emozioni altrui. I leader empatici promuovono maggiori profitti e produttività. Infine, la gestione delle relazioni si riferisce al lavorare efficacemente con gli altri, risolvere i conflitti, ispirare e motivare. È fondamentale essere in buoni rapporti con i colleghi.

Anche prima di Goleman ci sono stati altri autori che hanno provato a parlare di intelligenza emotiva. Il contributo di Gardner (citato in Goleman, 2011) ha indubbiamente spianato il terreno per il successivo affermarsi di questa notevole competenza. L'autore appena citato ha stilato, ad esempio, un elenco di intelligenze che

² Fonte tratta da <https://www.ansa.it>

vanno ben oltre quelle accademiche, logico-matematiche e arriva a decretare fino a 8 macrogruppi di intelligenze diverse. Esse sono l'intelligenza linguistica, l'intelligenza logico-matematica, l'intelligenza spaziale, l'intelligenza corporeo cinestesica, l'intelligenza musicale, l'intelligenza interpersonale, l'intelligenza intrapersonale e l'intelligenza naturalistica. Successivamente, Salovey e Mayer, citati dallo stesso autore, includono le intelligenze di Gardner in 5 principali ambiti che sono l'autoconsapevolezza delle proprie emozioni, il controllo delle emozioni, l'auto-motivazione, l'empatia o riconoscimento delle emozioni altrui e la gestione delle relazioni o capacità di gestire le emozioni altrui. Elementi simili a quelli che ritroviamo in Goleman (2011).

Ritornando a quest'ultimo autore, esso afferma che negli ambienti di lavoro odierni hanno più successo i leader che prestano attenzione al lato umano, sono quindi vincitori quelli empatici, in grado di essere in sintonia emotiva con il proprio team o con l'ambiente professionale, dirigendo con cura ed evitando la rabbia e la durezza. Dirigere con cura significa non solo essere gentili e disponibili dedicando maggior tempo alle persone, ma anche sostenere la crescita dei propri collaboratori attraverso l'apprendimento. Dedicare il proprio tempo non deve essere visto come un gesto di altruismo, ma come una possibilità di dare sostanza e beneficio alle relazioni con i follower e promuovere, così, la cooperazione e l'apprendimento. La cura si declina, così, anche verso il *know-how*, cioè verso l'apprendimento di nuove conoscenze e verso quello che è il *self-directed learning*, un processo in cui l'adulto stesso si assume la responsabilità primaria di pianificare, continuare e valutare le proprie esperienze di apprendimento (Quaglino, 2001).

Rusconi, in un articolo del Sole24ore, esprime un suo pensiero molto significativo: “non c'è bisogno di essere manager per essere leader di cura, ma per essere leader, oggi, è necessario sapere che cosa vuol dire cura”³. Egli ribadisce che bisogna eliminare i capi che esercitano il proprio ruolo in modo direttivo e promuovere una leadership fondata sulla condivisione, sulla raccolta e sulla valorizzazione delle idee altrui, riconoscendo valori essenziali come il rispetto e la dignità. Si potrebbe chiedere alle persone, con l'utilizzo del questionario, quali sono i comportamenti che un leader ideale dovrebbe adottare per dirigere con cura il proprio team.

³ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

Però, un problema che mina un ambiente sempre più amichevole ed emotivo riguarda il pregiudizio verso le diversità, verso quelle persone che provengono da etnie e contesti sociali differenti. Si aprirebbe qui il grande capitolo del Diversity Management⁴ e della necessità di consapevolezza da parte delle organizzazioni del bisogno di attenzione e gestione delle persone nella loro unicità, verso l'inclusione. L'economia del nostro lavoro non ci consente di approfondire, ma doverosa menzione va fatta e sarebbe interessante focalizzare, aggiungendo un ulteriore tassello alle competenze di una leadership sempre più *people-oriented*. Le aziende devono saper allenare i propri gruppi di lavoro al rispetto altrui, non eliminando gli stereotipi, ma ostacolando l'intolleranza che si crea. Questo può essere realizzato, magari, incoraggiando tutti i lavoratori a denunciare atti di discriminazione contro la diversità. I leader devono saper individuare immediatamente tali atteggiamenti, utilizzando l'intelligenza emotiva per dialogare, sia con chi discrimina, sia con chi è vittima di discriminazione. In tal senso, si promuovono ambienti che minano all'armonia di un gruppo e alla valorizzazione dell'eterogeneità (Goleman, 2011).

La competenza emotiva, capacità che può essere appresa nel tempo, porta a prestazioni professionali eccellenti. Se prendiamo, come esempio, il lavoro di una hostess, Goleman si dice convinto che la sua finezza influenzi i passeggeri e questo è importante per ottenere dagli altri i comportamenti desiderati. Le fondamenta di questa competenza sono da ricercare in due abilità: l'empatia, dove si entra in connessione mentale con l'altro per cercare di capirne i sentimenti e le abilità sociali, che orientano i nostri sentimenti. La nostra competenza emotiva si traduce in reali capacità pronte per essere messe in atto durante il lavoro. Il semplice fatto di avere un quoziente emotivo elevato non garantisce, però, che la persona sappia acquisire le competenze che davvero contano nel lavoro, ma significa solamente che ha una predisposizione ad apprenderle più facilmente. Riprendendo l'esempio della hostess di volo, lei può essere, ad esempio, altamente empatica, ma può anche non aver acquisito tutte le capacità pratiche che si fondano sull'empatia e che permettono di offrire un'assistenza al cliente di livello superiore.

Secondo Goleman (2012), i leader emotivamente intelligenti attraggono le persone di talento perché collaborare con loro non è un dovere, ma un piacere. I leader positivi ed entusiasti legano molto di più con i propri collaboratori, al contrario, i leader freddi e

⁴ Fonte tratta da <https://www.mckinsey.com>

irritabili tendono a respingere le persone. Lo stato emotivo e le azioni del leader incidono sull'umore delle persone e influenzano la prestazione. I leader che suscitano emozioni positive sono portatori del successo aziendale. Quindi, l'atmosfera di un'azienda concorre a determinare le prestazioni. Le percezioni che i collaboratori hanno sul clima aziendale sono per il 50/70% dovute dalle azioni del leader. Se le persone lavorano con uno stato d'animo positivo, significa che saranno maggiormente soddisfatte e c'è un buon indice della probabilità che esse non si dimettano. L'abilità di un leader nel gestire il proprio stato d'animo e quello altrui diventa un fattore essenziale per il successo di un'azienda (Goleman, 2012). Ma in che modo il leader emotivamente intelligente può aumentare la soddisfazione lavorativa e l'efficacia della performance del suo team? La ricerca ci darà nuove risposte in merito e capiremo effettivamente cosa serve per la formazione di veri e propri ambienti emotional-friendly.

Ora, proseguiamo la nostra analisi soffermandoci sulla leadership relazionale. È importante focalizzare la nostra attenzione su questa tipologia di conduzione per promuovere organizzazioni che siano inclusive e che diano un reale valore ai membri dell'organizzazione.

3.2 Le principali componenti di una leadership basata sulla relazione

Oggi, parlare di leadership relazionale significa spostare l'attenzione della relazione da una prospettiva individuale ad una integrata, che tenga in considerazione l'intenzionalità di tutte le persone coinvolte, la complessità dello stare in gruppo e le caratteristiche dell'ambiente lavorativo. Nell'attuale scenario organizzativo, l'esigenza di innalzare la qualità delle relazioni in azienda assume una valenza sempre più rilevante. La leadership relazionale si basa sull'assunto che il leader non esiste senza il gruppo (Northouse, 2018). In questo senso, essa si discosta dal concetto di potere inteso come abilità di manipolare e diventa, così, abilità di mettere in relazione, coordinare un gruppo di lavoro verso un obiettivo predefinito.

La leadership è per natura relazionale. Questo significa che deve basarsi sulle relazioni leader-membri per far aumentare la qualità del livello relazionale. Una visione di questo tipo riconosce la leadership come un fenomeno generato nelle interazioni tra le persone che agiscono nello stesso contesto (Fairhurst e Uhl-Bien, 2012). Si deve dare valore al dialogo, alla conoscenza delle persone e al rispetto per sé stessi e per gli altri. La

leadership relazionale vede la leadership come una costruzione sociale (Cleveland e Cleveland, 2020). Le relazioni tra leader e collaboratori non sono limitate da rigide interazioni basate sul ruolo, ma sono multidimensionali e possono essere amichevoli o fredde, formali o socievoli.

Cleveland e Cleveland (2020) individuano 4 elementi chiave che devono essere considerati nella leadership relazionale. Esse sono l'ispirazione, la passione nell'aiutare gli altri, la competenza e l'adattabilità. Quando il leader persuade i collaboratori verso una visione, essi devono essere consapevoli dell'insieme dei valori culturali al fine di costruire team ad alte prestazioni. Come abbiamo già notato, il leader ispiratore è percepito dagli altri come qualcuno che ha conoscenza e sensibilità ai problemi che devono essere affrontati nel gruppo di lavoro. Il leader crea elevate aspettative e comunica in modo efficace le idee cruciali con simboli e semplicità di linguaggio (Bass, 1990). Oltre all'ispirazione, i leader relazionali sono orientati, spesso, nel porgere e dare la mano ai propri collaboratori. La guida deve essere vista come un supporto che comprende i bisogni e le aspettative altrui e sviluppa relazioni genuine, favorendo la creazione di un senso di comunità (Cleveland e Cleveland, 2020). In questi tempi i leader devono essere competenti e, pertanto, devono essere anche trasformativi. La guida stimola e ispira i collaboratori ad ottenere risultati straordinari e sviluppa le loro capacità di leadership. Essa aiuta le persone a crescere e a trasformarsi in leader a loro volta, responsabilizzandoli e allineando gli obiettivi personali con quelli dell'organizzazione (Bass, 1990). I leader devono adattarsi alla situazione attuale, affrontando le circostanze difficili con persistenza e metodicità. Grazie alla pianificazione chiara della missione, si crea uno scopo condiviso e una sicurezza maggiore al fine di ridurre al minimo i danni (Cleveland e Cleveland, 2020).

Oltre alle caratteristiche considerate dagli autori precedenti, abbiamo individuato altre componenti che riteniamo più importanti per la costruzione di una vera leadership relazionale, come l'intelligenza socio-emotiva, la comunicazione, la collaborazione e la resilienza. Passeremo ora in rassegna queste dimensioni. Riteniamo opportuno focalizzare l'attenzione su questi aspetti perché sono pilastri importanti che vengono valorizzati solo se la persona è posta al centro.

3.3 Intelligenza socio-emotiva

Proseguiamo la nostra analisi parlando dell'intelligenza socio-emotiva. Essa risulta essere una competenza essenziale al lavoro sia sul piano produttivo perché porta ad ottime performance, sia sul piano emotivo poiché si cerca di capire e gestire le proprie e le altrui emozioni ed instaurare relazioni sane e profonde.

Se pensiamo al nostro luogo di lavoro, esso è pieno di emozioni. Le persone possono arrabbiarsi con il proprio superiore, discutere con i colleghi, litigare con il computer, oppure, possono essere felici, entusiasti per il lavoro compiuto. Come abbiamo visto, si sente parlare molto, oggi, di emozioni, eppure la nostra cultura ha sempre cercato di eliminarle nei contesti lavorativi, preferendo l'approccio razionale come strumento per essere bravi. Si avverte un distacco tra ragione ed emozione, quasi come se le due componenti fossero separate, ma in realtà, come vedremo, sono fattori che si integrano tra loro.

Risale a Cartesio (citato da Damasio, 1994) la separazione drastica fra emozione ed intelletto che per secoli è stata un fattore di analisi e studio tra i diversi ricercatori. Solo alla fine del 1900 la realtà è cambiata e grazie alle parole di Damasio nell'*Errore di Cartesio*, abbiamo iniziato a capire che c'è un legame tra emozione e ragione.

Il termine emozione deriva dal verbo latino *e moveo* che significa letteralmente *movimento da*: ogni emozione corrisponde ad un'azione (Goleman, 2011). L'emozione si può considerare come un'insorgenza acuta, ma di breve durata. Quelle che Goleman riscontra come principali sono la collera, la tristezza, la paura, la gioia, l'amore, la sorpresa, il disgusto e la vergogna. Negli studi del cervello umano, si è potuto studiare come il sistema limbico, ossia il cervello emozionale, si è sviluppato prima della neocorteccia, sede del pensiero razionale. Grazie, poi, al forte legame tra il cervello emozionale e quello razionale, si sono potute affermare le capacità emotive più complesse, come ad esempio, la capacità di avere relazioni a lungo termine, o legami affettivi, come quello genitore-figlio, che rendono possibile lo sviluppo sociale.

Ma che cos'è l'intelligenza socio-emotiva? Il vero fondatore del termine è Goleman. L'autore appena citato la descrive come una capacità di porsi in maniera efficace nei confronti di sé stessi e verso gli altri esseri umani, "capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivare sé stessi e di gestire positivamente le proprie emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali" (Goleman, 2011, p. 375).

Questa è un'abilità distinta dalle capacità puramente cognitive, misurate dal QI. Sarebbe auspicabile capire, attraverso l'uso del questionario e dell'intervista, se è importante per il lavoratore avere un leader emotivamente intelligente e perché ritiene fondamentale questa tipologia di figura.

Come abbiamo visto, già Gardner (citato da D'Alessio, 2021) aveva sistematizzato un modello di intelligenza multipla che comprendeva le intelligenze intrapersonali ed interpersonali, consistenti nella consapevolezza e nella conoscenza del proprio mondo interiore e nella destrezza sociale. L'autore appena citato sfida l'idea d'intelligenza, vista come una capacità unitaria che può essere misurata solo attraverso i test. Il pensiero è cambiato. Il ruolo delle emozioni si osserva, ormai, in tutti i contesti di vita, nell'ambito della salute e del benessere, nella vita quotidiana, nella scuola e nel lavoro. L'intelligenza intellettuale e quella emotiva interagiscono nella maggior parte dei momenti quotidiani.

D'Alessio sostiene che le persone che hanno buone capacità emozionali hanno una maggiore probabilità ad essere soddisfatte e contente rispetto a coloro che non riescono ad esercitare un controllo sulla propria vita.

Goleman (2000) individua due tipologie di competenze riferibili all'intelligenza emotiva. La prima è la competenza personale che determina il modo in cui controlliamo noi stessi e include la consapevolezza di sé, la padronanza di sé e la motivazione; la seconda, invece, è la competenza sociale, che determina il modo in cui noi gestiamo le relazioni con gli altri e include l'empatia e le abilità sociali. L'autoconsapevolezza è la conoscenza delle proprie emozioni e dei propri sentimenti per guidare i processi decisionali. Il dominio di sé riguarda la gestione delle proprie emozioni, la capacità di riprendersi anche dopo una sofferenza emotiva. La motivazione è legata all'essere efficienti nonostante gli insuccessi, spronare sé stessi per raggiungere i propri obiettivi. L'empatia è la percezione dei sentimenti altrui, coltivando fiducia e sintonia emotiva. Infine, le abilità sociali sono definite come il saper gestire le emozioni nelle relazioni ed interagire in modo giusto con gli altri per persuaderli e guidarli, negoziando e cooperando. Le principali abilità che Goleman stesso individua in un leader ideale sono l'influenza, la comunicazione, la gestione del conflitto, la leadership e la promozione del cambiamento. Come possiamo notare, in ogni componente dell'intelligenza socio-emotiva c'è cognizione.

L'intelligenza emotiva può aiutare le persone in azienda per questi principali motivi:

1. guidare le persone a vivere e lavorare bene in gruppo e in azienda;
2. conoscere le emozioni e le dinamiche dei gruppi di lavoro per migliorare le relazioni;
3. sostenere la collaborazione tra i gruppi aziendali;
4. individuare e sviluppare il potenziale del gruppo per creare le condizioni che facilitino il cambiamento organizzativo e che trasformino le resistenze nello stesso;
5. aiutare l'emergere della *leadership diffusa* (Visentin, 2007).

Lo stesso Goleman, citato da D'Alessio (2021), afferma che l'intelligenza emotiva può essere appresa nel tempo. Un modo efficace per sviluppare l'intelligenza emotiva è la descrizione delle emozioni che proviamo. Dare un nome alle emozioni ci aiuta ad avere chiarezza nelle situazioni per favorire reazioni equilibrate.

È noto, per D'Alessio (2021), che l'intelligenza emotiva deve essere riconosciuta come disciplina obbligatoria nella scuola, verificando, però, se tale insegnamento può portare a tassi inferiori di bullismo o di criminalità e ad un maggior rispetto dell'ambiente sociale. Esistono in letteratura interessanti contributi in tal senso che comprendono l'autoconsapevolezza, la creazione di collegamenti tra pensieri, sentimenti e reazioni, il decidere in base a ragionamenti logici o emotivi. Le scuole restano per ora le sole istituzioni alle quali le persone possono rivolgersi per la promozione della competenza emozionale e sociale degli alunni. Si è notato che l'apprendimento può migliorare l'acquisizione della consapevolezza emozionale. Un maggiore controllo delle emozioni porta ad una maggiore gestione delle stesse e a migliori capacità di empatia, di ascolto e di gestione delle relazioni. Oltre la scuola, si potrebbe andare a verificare come, secondo i collaboratori, si possa favorire e allenare la nostra intelligenza emotiva.

Harvard Business Review Italia⁵ ha sostenuto che l'intelligenza emotiva dovrebbe acquistare sempre più valore, rappresentando un vero e proprio asso nella manica di cui avvalersi anche sul luogo di lavoro.

Il recente cambiamento del contesto lavorativo e la spinta verso il lavoro agile hanno portato l'urgenza a sviluppare competenze personali ed emotive in Italia, al fine di

⁵ Fonte tratta da <https://www.hbritalia.it>

promuovere nuovi modelli di leadership e migliorare l'efficienza dei team di lavoro. Avere un approccio emotivamente intelligente anche nelle situazioni di distanziamento sociale consente di ottenere buone performance, avere una vita relazionale più duratura e godere di un maggiore benessere. È importante trovare soluzioni migliori e più incalzanti per la creazione e la gestione di team virtuali efficaci. Proprio per questo è necessario capire come un leader ideale può favorire l'emotional intelligence da remoto. I contesti lavorativi con politiche *people-centred*, che danno importanza alle emozioni, attraggono talenti, migliorano il coinvolgimento, la collaborazione, la produttività e l'efficienza organizzativa. Sarebbe utile adoperare un approccio sistemico per tracciare la presenza delle soft skills all'interno delle organizzazioni attraverso l'utilizzo di tool di misurazione e di mappatura della performance, così da identificare il livello di intelligenza emotiva del singolo e del team di lavoro. Diviene sempre più essenziale che le aziende mettano in campo percorsi di crescita e sviluppo, incontri di formazione per incentivare team emotivi, empatici ed armoniosi. Per ciascun ruolo aziendale e a seconda del livello di competenza che si vuole diffondere in azienda, è possibile progettare, secondo Visentin (2007), una *skill matrix* includendo anche l'intelligenza emotiva, in modo da valutare quali azioni possono essere fatte per migliorare le capacità complessive della persona in quel ruolo rispetto ai suoi obiettivi specifici. Gli imprenditori, i manager, i consulenti, possono usare strumenti già conosciuti, oppure crearne di completamente nuovi, in modo da riuscire a gestire ed integrare la parte emotiva con quella razionale. Da qui, si può creare un vantaggio competitivo. Un impiegato commerciale, ad esempio, è una figura professionale che deve essere dotata di buone competenze relazionali. Partendo da questa macro qualità, è possibile essere più specifici e indicare l'importanza delle abilità sociali e, in particolare, la capacità di cogliere e gestire un conflitto, quella di negoziare un eventuale disaccordo, l'essere empatici e il parlare in modo efficace. In questo caso, può fare la differenza avere un cliente insoddisfatto che non ritorna più, rispetto a un cliente soddisfatto perché compensato dalle disattenzioni dell'impiegato. Qui, è utile indentificare quali sono le competenze chiave anche in termini di intelligenza emotiva e come svilupparle. È necessario promuovere un piano di sviluppo che preveda anche un investimento nel campo formativo.

Valenti, Faraci e Magnano (2021) sostengono che l'intelligenza emotiva è due volte più importante delle capacità tecniche e del QI e le persone dovrebbero essere valutate non

in base alla propria competenza professionale, ma piuttosto in base alla propria intelligenza emotiva, ai propri comportamenti verso sé stessi e verso gli altri. Si sottolinea la necessità di considerare l'intelligenza emotiva negli ambienti di lavoro italiani per incentivare la produttività e l'efficienza, ma anche per migliorare il benessere, la motivazione e la soddisfazione al lavoro. Infatti, il ruolo chiave dell'intelligenza emotiva nelle organizzazioni può essere, per alcuni studiosi, quello di prevenire il burnout e lo stress tra le diverse figure professionali e di migliorare i loro livelli di soddisfazione professionale.

Gli stessi ricercatori hanno promosso, durante la pandemia, una ricerca in Italia che mira ad analizzare la relazione tra lo stress e l'intelligenza emotiva e il ruolo di mediazione del supporto sociale. Il campione totale è stato composto da 367 persone, al quale è stato sottoposto un questionario online, inviato a mezzo Whatsapp e disponibile anche sui social media, come Facebook e LinkedIn. Gli autori hanno verificato che le persone con livelli più alti di intelligenza emotiva percepiscono il loro ambiente di lavoro come meno stressante e riconoscono conseguenze positive sulla propria salute e maggiori livelli di sostegno sociale. I collaboratori in grado di comprendere le proprie emozioni e quelle degli altri sono più probabilmente circondati da relazioni positive che permettono di rafforzare la loro competenza sociale. Ci si affida più facilmente a loro quando si devono affrontare eventi traumatici e difficili.

I risultati mostrano implicazioni pratiche, suggerendo alle organizzazioni di prendersi cura delle relazioni tra dipendenti, promuovendo o rafforzando i legami sociali (Valenti et al., 2021).

Un altro studio condotto da Magnano, Craparo e Paolillo (2016) ci permette di valorizzare ancora di più l'importanza dell'intelligenza emotiva. La ricerca si propone di indagare il ruolo, in questo caso, della resilienza e dell'intelligenza emotiva nella motivazione al successo, verificando se l'intelligenza emotiva media il rapporto tra resilienza e motivazione. I partecipanti sono stati 488 lavoratori italiani, di età compresa tra i 18 e i 55 anni, che hanno dovuto compilare un questionario anonimo. I risultati confermano il ruolo significativo svolto dall'intelligenza emotiva sulla vita delle persone resilienti, in termini sia di crescita intellettuale che emozionale. Le persone con un elevato quoziente emotivo sembrano usare le emozioni positive a proprio vantaggio, producendo conseguenze benefiche, soprattutto in periodi di forte ansia e stress.

Quindi, l'emozionale intelligence è fondamentale per affrontare le complessità, combattere le situazioni di forte stress, ottenere una maggiore soddisfazione personale e professionale e aiutare i collaboratori a sentirsi maggiormente coinvolti.

Passiamo ora, nello specifico, allo sviluppo dei 4 ambiti che compongono il modello delle competenze dell'intelligenza emotiva e sociale. Questo ci consente di andare in profondità, capendo realmente il significato e le potenzialità di ciascuna area.

3.3.1 Intelligenza socio-emotiva e autoconsapevolezza

La prima sotto-dimensione dell'intelligenza socio-emotiva è l'autoconsapevolezza, che determina la capacità di riconoscere con precisione le proprie emozioni, i propri pensieri e la loro influenza sul nostro comportamento. Solo quando sappiamo dare un nome alle emozioni possiamo iniziare a lavorarci. Questo comporta un'autovalutazione accurata, una conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza, oltre alla valutazione della fiducia in sé stessi per considerare la sicurezza del proprio valore e delle proprie capacità. I leader privi di consapevolezza di sé prenderanno probabilmente decisioni che scateneranno tumulti interiori, in quanto contrarie ai propri valori. Invece, i leader che hanno un alto grado di autoconsapevolezza sono spontanei e schietti, sono in grado di parlare apertamente delle proprie emozioni e di esprimere in modo convincente la visione ideale che li ispira. Loro stessi conoscono i propri limiti e i propri punti di forza, dimostrano questo talento quando cercano di migliorarsi, accettando le critiche costruttive e i feedback. Loro sanno quando chiedere aiuto e su quali problematiche concentrarsi per sviluppare una leadership migliore. I leader che hanno fiducia in sé stessi riescono a trovare interessanti i compiti più difficili, sono persone consapevoli che trovano stimolante il proprio lavoro e rimangono fedeli ai propri principi. Grazie alla loro presenza e alla loro sicurezza, essi diventano leader ideali per il gruppo ed emergono dallo stesso. La fonte dell'autoconsapevolezza è una certa tendenza alla riflessione introspettiva e alla ponderatezza. I leader trovano il tempo di riflettere con calma e ponderano bene le proprie decisioni (Goleman, 2012).

Quindi, in questo contesto diventano fondamentali la *meta-cognizione*, cioè la consapevolezza dei propri pensieri e la *meta-emozione*, ossia, la consapevolezza delle proprie emozioni o, come già il filosofo Socrate (citato in Goleman, 2011) la chiamava, la conoscenza di sé stessi. Riconoscere il sentimento che stiamo provando e riuscire a

dargli un nome significa avere la chiave di volta per gestire le nostre tempeste emotive. Secondo alcuni psicologi, ogni persona vive le proprie emozioni con intensità diversa. Le emozioni vengono vissute in maniera più intensa da coloro che riescono a portare attenzione e consapevolezza ad ogni emozione; all'opposto, coloro che non riescono a trovare un significato ai loro stati d'animo, nonostante provino emozioni e le manifestino, non hanno una reale percezione di ciò che accade in loro. Le persone non autoconsapevoli lamentano spesso problemi fisici non definiti, proprio perché confondono la sfera emotiva con quella fisica. In generale, gli psicologi concordano nell'affermare che l'autoconsapevolezza emotiva è il miglior punto di partenza per poter apprendere la capacità di liberarsi da un'emozione negativa e soffocante. Questa qualità non viene goduta da quelli che vengono definiti come *sopraffatti* o *rassegnati*. I primi, i sopraffatti, vengono definiti così perché sono incapaci di sfuggire dalle loro emozioni, sono persone volubili e poco consapevoli di sé. Essi rimangono fermi e non fanno niente per cambiare il loro stato emotivo negativo. Invece, le persone rassegnate, sono consapevoli dei propri sentimenti, ma tendono ad accettarli senza cercare di trasformarli. In questa sfera rientrano due tipologie di soggetti, quelli che hanno molto spesso uno stato d'animo positivo e non trovano la motivazione per modificarlo e quelli che sono altamente consapevoli di quello che provano, in senso positivo o negativo, ma accettano la condizione, adottando un atteggiamento *laissez-faire*. Questo significa che loro stessi non modificano il loro sentimento, nonostante la sofferenza che esso comporta (Goleman, 2011).

Al fine di valorizzare la componente della self-awareness, abbiamo proseguito la ricerca e focalizzato l'attenzione su un'interessante indagine realizzata in Corea Del Sud. Lo scopo dello studio di Kim e Wee (2020) è stato quello di indagare la relazione tra l'autoconsapevolezza, l'autogestione e la soddisfazione sul lavoro. Per verificare tale rapporto è stato proposto un questionario a 220 dipendenti di diverse organizzazioni. Gli studiosi affermano che i leader dell'organizzazione dovrebbero riconoscere la competenza personale dell'intelligenza emotiva come elemento importante per migliorare il clima organizzativo e la conseguente soddisfazione dei membri dell'organizzazione. Di seguito viene riportato lo schema 5, che sintetizza le variabili oggetto di analisi.

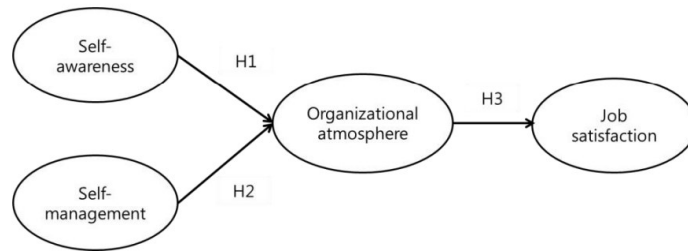


Figura 5 - Gli effetti della competenza personale (Kim e Wee, 2020, p. 55)

Quando ci si trova in una posizione di leadership, risulta fondamentale essere consapevoli di sé, delle proprie emozioni, avendo chiari quelli che sono i propri punti di forza e quelli di debolezza, cercando sempre di comportarsi in modo coerente e umile. Con l'autoconsapevolezza entra in gioco l'autogestione.

3.3.2 Intelligenza socio-emotiva e autogestione

Dall'autoconsapevolezza ci spostiamo verso la gestione di sé. L'autogestione riguarda la capacità di regolare le proprie emozioni, i propri pensieri e i propri comportamenti, in modo efficace, nelle differenti situazioni che si possono presentare al lavoro. Se non abbiamo consapevolezza di quello che proviamo non sappiamo, di conseguenza, gestire le nostre emozioni. Quest'ultime, se negative, possono essere travolgenti. La gestione di sé conferisce la lucidità mentale e l'energia concentrata necessaria alla leadership e impedisce alle emozioni sfavorevoli di sviarci. Infatti, il leader che ha un alto livello di autocontrollo è capace di restare calmo e lucido di fronte a situazioni molto stressanti o nel corso di una crisi. Sono persone corrette che ammettono apertamente i propri errori o le proprie mancanze e si oppongono ai comportamenti non etici delle altre persone. Una buona gestione di sé comporta anche una maggiore adattabilità alla situazione. Infatti, i leader che hanno tali doti sanno essere flessibili di fronte a nuove sfide, adeguandosi alla velocità dei cambiamenti, con una certa agilità e riuscendo ad accogliere rapidamente informazioni e nuove realtà. Ciò comporta anche a determinare obiettivi ragionevoli e stimolanti, cercando sempre di valutare il rischio che si può presentare. Sanno essere persone che coltivano le loro conoscenze attraverso l'apprendimento e l'insegnamento, adottando sempre nuove modalità per operare al meglio. I leader con una buona gestione di sé, inoltre, hanno un buon senso di iniziativa e sono ottimisti perché invece di rimanere fermi di fronte alle difficoltà, colgono sempre

le piccole opportunità, oppure le creano direttamente loro. Talvolta, riescono a trasformare una sconfitta in un'opportunità. Essi diffondono un clima di fiducia, serenità e correttezza. La gestione di sé è importante anche da un punto di vista competitivo. I leader che dominano le proprie emozioni riescono a cavalcare meglio l'onda del cambiamento, aiutano la propria azienda ad adeguarsi e a stare al passo con i tempi. Una leadership efficace richiede la capacità di dominare i propri tumulti interiori, dando piena espressione alle emozioni positive (Goleman, 2012).

Uno studio che può valorizzare il costrutto del self-management può essere quello promosso da Giorgi, Mancuso e Fiz Perez (2014) in un'azienda italiana di produzione di mobili per la casa. Lo scopo della ricerca è stato quello di esplorare l'intelligenza emotiva in associazione all'efficacia della performance. Il campione d'indagine è costituito da 112 collaboratori, con una fascia d'età compresa tra i 18 e i 28 anni. La metodologia utilizzata è stata di tipo quantitativo, attraverso l'*Organizational Emotional Intelligence Questionnaire* (ORG-EIQ). I risultati finali mostrano una relazione significativa tra le competenze di intelligenza emotiva e i venditori migliori. I ricercatori suggeriscono di distinguere l'importanza tra i rispettivi domini dell'IE. Infatti, si è vista la relazione diversa tra l'autoconsapevolezza, l'autogestione, la consapevolezza sociale, la gestione delle relazioni e le prestazioni di vendita.

La consapevolezza di sé non si associa positivamente alle vendite. Essere in grado di identificare le emozioni, i pensieri e la loro influenza sul comportamento non risulta essere una competenza fondamentale per un venditore. Anche la consapevolezza sociale non implica necessariamente un successo lavorativo. Sorprendentemente, entrare in empatia con le altre persone, comprendere le implicazioni dell'interazione con i clienti risultano essere fattori importanti, ma non sono associate alle vendite più alte in questo contesto specifico.

Al contrario, i risultati di questo studio dimostrano che l'autogestione e la gestione delle relazioni sono positivamente correlate alle vendite più elevate. Coloro che hanno queste due abilità, avranno maggiori probabilità di regolare le proprie emozioni, i propri pensieri, essere responsabili, calmi, costruendo forti relazioni in team. Si pensa che il *self management* e il *relationship management* siano antecedenti essenziali della performance ed è, quindi, necessario formare i professionisti delle vendite all'uso di queste due componenti dell'intelligenza emotiva.

La gestione di sé ci permette di essere intenzionali e di utilizzare il pensiero sequenziale per valutare i costi e i benefici di ogni nostra azione. Cerchiamo di guardare oltre i problemi per riuscire a riscontrare soluzioni innovative e creative. Dal self-management passiamo, ora, alla *social-awareness*.

3.3.3 Intelligenza socio-emotiva e consapevolezza sociale

La consapevolezza sociale si riferisce, invece, alla capacità di entrare in empatia con le altre persone, per comprendere le norme sociali ed etiche di comportamento, riconoscendo la famiglia, la scuola e la comunità come risorse e veri supporti. I leader empatici ascoltano attentamente e riescono a cogliere subito i pensieri degli altri. Questa importante caratteristica li rende capaci di andare d'accordo con persone di formazione e culture diverse. I leader con questa competenza promuovono nell'organizzazione un clima emotivo nel quale i collaboratori, a diretto contatto con i possibili clienti, sapranno mantenere un equilibrio della relazione in questa circostanza. La guida tende ad avere controllo sul livello di soddisfazione della clientela assicurandosi che essa riceva tutto ciò che occorre. La consapevolezza sociale è fondamentale per il compito primario di ogni leader al fine di creare risonanza, cioè creare una sintonia emozionale. Inoltre, questa armonia consente inoltre al leader di percepire i valori e le priorità collettive che possono animare il gruppo (Goleman, 2012).

La vicinanza alle altre persone, l'abilità del confrontarsi con loro e di comprendere i loro stati d'animo è essenziale per favorire relazioni empatiche e durature. *Dalla social awareness* ci focalizziamo ora sull'ultima sottodimensione dell'intelligenza emotiva, ovvero, la gestione delle relazioni, o *relationship management*.

3.3.4 Intelligenza socio-emotiva e gestione delle relazioni

La gestione delle relazioni implica la capacità di stabilire e mantenere relazioni sane e gratificanti con diversi individui o gruppi. I leader socialmente competenti tendono ad entrare in sintonia con molte persone e sono abilissimi nel trovare punti di contatto nella costruzione di rapporti umani. Loro sanno gestire i rapporti interpersonali, sono leader capaci di ispirare gli altri creando risonanza, influenzando gli altri, stimolandoli e persuadendoli. I leader ispiratori suscitano entusiasmo nei loro collaboratori. Questi

sono consapevoli che a motivare l'individuo nel lavoro sono i suoi valori più profondi e questo fa percepire al gruppo la figura del leader come autentica. I leader che puntano soprattutto sull'aspetto umano sanno dare feedback costruttivi e puntuali riconoscendosi come mentori e maestri naturali. Essi promuovono lo sviluppo delle potenzialità altrui e riescono a riconoscersi come agenti di cambiamento, in grado di valutare la necessità di mettere in discussione lo status quo e promuovere un nuovo ordine. Loro sanno incentivare con forza l'*organizational change*, nonostante la presenza degli oppositori, provando modalità pratiche per superare le barriere presenti. Di fronte ai rapporti interpersonali il vero leader deve saper gestire i conflitti interni, trovando il modo di far parlare tutte le persone interessate e ascoltandole per trovare un punto di accordo. È importante, inoltre, il lavoro di gruppo e la collaborazione poiché le guide che sanno fare gioco di squadra creano un'atmosfera positiva e rappresentano loro stessi come un modello di rispetto e di sostegno. Quando gli obiettivi della leadership diventano complessi e implicano maggior collaborazione, le abilità relazionali assumono un ruolo ancora più rilevante. Queste consentono ai leader di esprimere la propria intelligenza emotiva quando si tratta di ottenere risultati. La guida induce le persone ad agire con entusiasmo e sanno costruire l'identità del gruppo, dedicando molto tempo alla costruzione di relazioni profonde, al di là degli obblighi dati dal lavoro (Goleman, 2012).

Le relazioni sociali sono indispensabili nel lavoro, ma anche nella nostra vita quotidiana. Non sempre, però, i rapporti umani vengono vissuti in maniera serena o soddisfacente. Uno strumento per incentivarli diventa sicuramente la comunicazione, fondamento che ci permette di entrare in relazione con l'altro e, di seguito, sviluppata.

3.4 Comunicazione

Nelle aziende italiane parlare di comunicazione è ormai fondamentale poiché tale componente viene considerata come la leva strategica per la creazione ed il mantenimento della fiducia che viene ad instaurarsi tra il leader e i membri del team di lavoro. Essa ci permette di entrare in relazione con i collaboratori e formare relazioni significative, uno dei bisogni primari della persona.

Il primo assioma della comunicazione ci insegna che è impossibile non comunicare e un buon leader sa che qualsiasi suo comportamento, azione, decisione, si trasformerà in un

messaggio preciso alla propria squadra. Progettare e implementare processi di comunicazione interna chiari e condivisi è essenziale per mantenere vive le relazioni.

La comunicazione può essere di tipo formale e informale e deve estendersi a tutti i livelli di un'organizzazione. Essa è un processo centrale che serve per creare relazioni, costruire la cultura dell'organizzazione, partecipare al processo decisionale e facilitare la maggior parte delle attività organizzative. Il ruolo della comunicazione in azienda è fondamentale per creare un ambiente di lavoro coinvolgente ed inclusivo al fine di favorire la voce di tutti i collaboratori. Essa deve favorire lo scambio di idee, dei suggerimenti, delle opinioni, delle preoccupazioni e delle emozioni tra pari e non deve avvenire solamente per ribadire gli obiettivi dell'azienda. Così facendo, si migliora il funzionamento del gruppo di lavoro, e, di conseguenza, dell'intera organizzazione (Mazzei et al., 2019).

Mazzei (2014) ha condotto un'indagine sulla comunicazione interna in 22 aziende italiane e 10 imprese americane, proponendo 8 interviste anonime e 3 focus group a studiosi e manager. Il primo focus group è servito per validare il disegno di ricerca, mentre il secondo e il terzo per analizzare ed interpretare i dati delle interviste. Sebbene lo studio abbia coinvolto sia aziende italiane sia imprese americane, la ricerca non è servita per fare una comparazione tra Paesi, ma per allargare il campione a persone che i ricercatori stessi si aspettano siano all'avanguardia nel campo della comunicazione interna. L'obiettivo della ricerca è stato quello di identificare strategie, strumenti, competenze e abilità che i responsabili della comunicazione interna considerano efficaci. I partecipanti hanno rivelato che le azioni comunicative dei dipendenti sono l'ascolto attivo, il feedback, la ricerca di conoscenze su strategie e valori aziendali e la ricerca di conoscenze rilevanti per il proprio lavoro. La comunicazione dovrebbe essere integrata con programmi di motivazione, formazione e coaching ed è essenziale creare un collegamento tra essa e i sistemi di gestione delle risorse umane. Dai focus group è emerso il ruolo comunicativo del leader. Secondo le persone, i leader non sono più un anello della catena di comando, ma un punto di connessione nella rete di comunicazione dell'azienda e hanno ruolo importante nell'incentivare l'ascolto attivo.

I vertici di un'organizzazione devono comprendere la necessità di comunicare con i propri dipendenti identificando il perché, il cosa e il come comunicare. In questo periodo di crisi che stiamo vivendo è importante capire, soprattutto, il perché bisogna comunicare. Le principali argomentazioni sostenute da Veronese (2020) sul perché è

importante la comunicazione sono la gestione della paura, la prevenzione di possibili rischi, la responsabilità sociale, il fare la differenza e la gestione della reputazione. Il vero leader deve far comprendere che se la paura non viene affermata e gestita, si possono avere delle conseguenze negative in termini di produttività, organizzazione, relazione e reputazione. La prevenzione dei possibili rischi è utile perché attraverso le pratiche comunicative si deve cercare di ovviare ai problemi e trovare possibili soluzioni che produrrebbero un impatto sulla comunità. Le organizzazioni devono distinguersi con comportamenti che si traducono in benessere personale e organizzativo per determinare il successo. Le persone sono il primo veicolo per la reputazione di un'azienda e cominciare da loro la rende più positiva.

La comunicazione interna diventa il primo strumento per informare i lavoratori, ma può anche diventare uno strumento per formarli, attivando processi di cambiamento e di conoscenza. Se questo processo inizia ad attivarsi, soprattutto in questo periodo di crisi, l'organizzazione può trovare nei propri collaboratori un terreno ricco in cui poter piantare idee e opinioni innovative, nel quale i sacrifici di ognuno possono apparire meno dolorosi (Fregonese, 2020). L'azienda, ribadiamo, non deve puntare solo al proprio business, ma deve servire anche a preservare e consolidare il benessere organizzativo.

Secondo Fregonese, l'importanza e la possibilità di comunicare chiaramente ed efficacemente ai propri dipendenti è un'esigenza che in molte aziende è emersa, per la prima volta in Italia, durante l'emergenza Covid-19, ma che ora non può più trovare impreparata neanche la più piccola delle organizzazioni. Studiando le aziende, si può sapere se tutti gli *internal employees* possiedono un computer aziendale o se hanno autorizzato l'ufficio risorse umane a comunicare loro attraverso la propria mail o il proprio smart-phone. La comunicazione interna, analizzata nei contesti lavorativi odierni, non può essere slegata dall'utilizzo di tool informatici, soprattutto quando è necessario inviare rapidamente documenti o messaggi importanti che devono essere immediatamente letti, capiti e smaltiti. Si necessita di un equilibrio, per non arrivare ad un *overbooking informativo*, potenzialmente dannoso e portatore di confusione organizzativa. Ecco che ogni funzione può anche necessitare di un diverso strumento comunicativo, così come ogni comunicazione deve essere canalizzata attraverso uno specifico strumento. Una comunicazione veloce e urgente viene, ad esempio, veicolata attraverso una chat, ma solo se il messaggio è conciso, altrimenti si userà una e-mail per

esplicitare nel dettaglio tutto l'intero contenuto. Attenzione, però, che tutte le persone devono capire come utilizzare i vari strumenti al fine di promuovere un'organizzazione in grado di essere reattiva, sempre pronta ad affrontare nuovi e inaspettati scenari (Fregonese, 2020).

Anche se lontani sarà possibile sentirsi vicini poiché la tecnologia ridurrà le distanze. Sarà importante in questo contesto che i leader e i manager si organizzino affinché l'accesso alle informazioni sia garantito a tutti i livelli aziendali (Palazzo e Ferraro, 2020). Sarebbe interessante capire come i leader e i collaboratori comunicano tra loro e come, invece, le persone vorrebbero dialogare diversamente con la propria guida.

Visto il ruolo e le potenzialità della comunicazione, ci addentriamo verso quelle che sono state individuate come sotto-tematiche, ovvero, l'assertività, la coordinazione, l'ascolto attivo, l'empatia e il feedback. Abbiamo individuato questi fattori perché li abbiamo ritenuti molto significativi e legati all'area comunicazione. Parlare in modo efficiente ed efficace, promuovere una direzione verso dove si vuole arrivare, avere una capacità di entrare in relazione con l'altro, fornendo anche consigli, critiche costruttive, risulta essere necessario nelle organizzazioni italiane attuali.

3.4.1 Comunicazione e assertività

Secondo il portale web italiano rivolto alle piccole e medie imprese⁶, avere un comportamento assertivo significa agire nel rispetto di sé stessi e degli altri, rimanendo fermi e decisi in ciò che si vuole affermare.

La comunicazione assertiva tra collaboratori aumenta la positività aziendale e, di conseguenza, anche la produttività. Quando per un'azienda, non necessariamente di grandi dimensioni, prendere decisioni o provvedimenti, oppure esporre perplessità o disagi, diventa un'operazione difficoltosa e, addirittura, azzardata, allora c'è qualcosa che non funziona. Il flusso comunicativo deve essere libero per portare un'azienda a svilupparsi in modo sano e funzionante.

La comunicazione interna per essere efficace ha bisogno di un leader che deve avere buone capacità comunicative per far emergere i pensieri del gruppo, senza risultare aggressivo, o, all'opposto, passivo. L'ideale è comunicare decisioni, fare critiche,

⁶ Fonte tratta da <https://www.pmi.it>

esprimere riconoscimenti, trattare i colleghi particolarmente difficili, rispondendo sempre in modo pacato e calmo.

Suripatty (2021) sostiene che attraverso la comunicazione assertiva, i leader hanno un atteggiamento positivo, onesto, rispettoso. Tale tipologia di comunicazione non causa incomprensioni o percezione errata di quello che il nostro interlocutore sta esclamando e deve avvenire in modo equo, con tutti i subordinati, per non creare discriminazioni o eventuali gelosie.

Un leader assertivo deve, per lo stesso autore, ascoltare ciò che viene detto in ordine per comprendere la vera causa del problema e deve sapersi esprimere chiaramente, direttamente e onestamente. Anche alcune componenti non verbali dell'assertività rientrano nella comunicazione. Questi sono il contatto visivo, l'espressione facciale, la distanza fisica, la postura e i gesti. Proseguendo con Suripatty, lui stesso afferma che se guardiamo la persona con la quale stiamo parlando direttamente negli occhi, questo contribuirà a trasmettere il messaggio in modo efficace. Le espressioni facciali devono corrispondere alla tipologia di messaggio trasmesso. Per esempio, un messaggio di rabbia sarà detto senza un sorriso e con le sopracciglia abbassate e ravvicinate, oppure, un messaggio di sorpresa verrà detto con le palpebre superiori degli occhi alzate seguite da un'istantanea apertura della bocca. La distanza fisica dovrebbe essere fatta per stare ad una lontananza ragionevole. Se siamo troppo distanti e chiusi questo non permetterà una fluida comunicazione bidirezionale, ma essa può risultare distaccata. Una postura eretta farà il messaggio più assertivo. I gesti del corpo appropriati possono aumentare l'apertura, la fiducia e sottolineare ciò che stiamo dicendo, come, ad esempio, si muovono le mani durante il discorso.

L'obiettivo della comunicazione assertiva è comunque quello di raggiungere un risultato vantaggioso per tutti. Altrimenti, la comunicazione senza considerare i diritti e le opinioni dei dipendenti può rompere la fiducia e creare conflitti, stress, che andranno ad influenzare l'impegno lavorativo e aumenteranno il turnover aziendale.

Sempre Suripatty afferma che l'assertività è una componente essenziale di una leadership efficace. Alcuni autori sostengono che un leader che mostra bassi livelli di assertività può essere visto come troppo passivo, mentre un leader che è estremamente assertivo può essere percepito come troppo aggressivo. I leader che comunicano assertivamente hanno un team dove si sviluppano pochi conflitti, c'è alta soddisfazione lavorativa e buone relazioni di gruppo.

L'assertività si rivela vantaggiosa quando una guida è disposta ad impegnarsi in modo costruttivo all'interno di una squadra, dando fiducia alle capacità del suo team, parlando e assicurandosi che tutti i membri siano tenuti informati. Così facendo, la fiducia tra il leader e i collaboratori sarà significativamente incrementata, creando le basi per la motivazione e l'impegno (Yang, Kuria e Gu, 2020).

Troilo (2020) afferma che la comunicazione assertiva ha una natura strategica e, per questo, le funzioni di vertice devono essere consapevoli delle potenzialità di questo strumento e devono saper gestirlo correttamente. È bene considerare, però, che l'assertività non è una soluzione unica e definitiva per azzerare quelli che possono essere i conflitti intragruppo, anche se, viene riconosciuta come un'ottima pratica utile a sviluppare una maggiore cooperazione. In situazioni in cui c'è una totale assenza di rispetto verso l'altro e dove predilige il potere, l'assertività può essere una scelta insufficiente: senza azioni correttive o l'uso della forza, diventa difficile far cessare le prepotenze. Sebbene vi siano studi italiani interessanti, riteniamo significativo riportare, la ricerca di Yang et al. (2020) che può aiutarci maggiormente a comprendere il valore dell'assertività nelle imprese. L'indagine svolta in Cina ha compreso la presenza di 200 laureati part-time che sono stati membri di un team di progetto e ai quali è stato somministrato un questionario anonimo. I risultati mostrano che l'assertività, la chiarezza e il supporto hanno influenze significativamente positive sulla fiducia e sulla produttività, mentre l'aggressività verbale ha un effetto negativo su di esse. Questo studio contribuisce alla teoria della leadership, implicando che la fiducia è un mezzo attraverso il quale gli stili di comunicazione dei leader influenzano i risultati del progetto dei subordinati. I leader che incoraggiano feedback e domande per assicurare una comprensione reciproca possono guadagnare una notevole fiducia e comprensione del lavoro da svolgere.

Si è visto come i leader possono diventare verbalmente aggressivi, quando gli obiettivi del progetto non possono essere raggiunti come previsto e possono litigare, quando i dipendenti non sono d'accordo con loro.

Come notato prima, la fiducia si costruisce attraverso la comprensione reciproca. Pertanto, l'aggressività verbale è una grande barriera sia alla comunicazione efficace che alla fiducia. Senza un efficiente flusso di informazioni tra i leader e i membri del team, lo scopo di costruire la fiducia non sarà raggiunto e gli obiettivi del progetto non saranno colti.

Un altro ingrediente aggiuntivo che possiamo considerare per una comunicazione che si definisce, così, assertiva, è la coordinazione. Oltre a parlare in modo efficiente ed efficace, il leader fornisce coordinazione. È questo l'elemento cardine su cui poggiano la cooperazione e il coinvolgimento.

3.4.2 Comunicazione e coordinazione

Cortese e Quaglino (2003) sostengono che il coordinamento è strettamente legato all'azione del coordinare, mentre il coordinatore è colui che gestisce il gruppo di lavoro. Il leader coordina quando convoca i componenti del gruppo per la prima riunione, così come quando esplicita gli obiettivi, definisce una lista di attività, appunta alla lavagna le decisioni di tutte le persone coinvolte, chiarisce le scadenze, verifica la disponibilità di tutti rispetto alla partecipazione di un evento. L'anima del coordinamento è quella di fare ordine insieme. Visto che lavorare in gruppo significa collaborare con altri colleghi, l'ordine che il leader crea non è solo un ordine delle attività, ma anche delle relazioni. L'immagine evocativa del fattore oggetto di studio deve essere equiparata ad una guida che prende per mano il proprio gruppo e lo fa procedere verso lo scopo comune, intervenendo e trasformando le situazioni difficili.

Per Quaglino e Ghislieri (2004), l'ordine che crea il coordinamento è dinamico, in movimento. Compito del leader è spingere il gruppo verso l'ordine. Egli deve dare senso all'azione dei componenti e riuscire a rispondere a domande tipo *Perché stiamo facendo questo? Dove vogliamo arrivare? Quale vantaggio avremo?* Deve esserci un continuo confronto sulle attività che si è chiamati a svolgere, facendo emergere liberamente perplessità ed incomprensioni. In queste occasioni il leader attiva processi di *sensemaking*, ovvero, cerca di dare senso alla complessità della realtà che ci circonda, spiegando, illuminando, convincendo e, soprattutto, diffondendo sicurezza.

In alcune situazioni di lavoro si tende a tralasciare alcune pratiche per riprenderle in un secondo momento, mancano le forze, l'attenzione cala, i pensieri divergono e il gruppo perde così l'energia e rinuncia all'obiettivo prestabilito. In questi casi bisogna incoraggiare, motivare, attivare la voglia di fare. Il leader deve riflettere su quanta forza il gruppo è in grado ancora di esprimere, su come mantenere alto il ritmo delle attività, in che modo misurare i progressi e lodare i successi ottenuti.

Quando si parla di coordinamento, per Quaglino e Ghislieri spesso ci si focalizza sull'atto di comandare, ma in realtà, tale pratica deve promuovere la vicinanza, la cura e la collaborazione. È importante la dimensione relazionale del gruppo, dove ciascun componente è connesso con gli altri membri. Fare coordinamento significa verificare continuamente che tutte le persone siano connesse, vicine reciprocamente per riuscire ad essere sempre operativi e disponibili all'intero gruppo. Un clima positivo contribuisce alla sensazione di star bene insieme e favorisce la cura del proprio team. Nel gruppo, le persone collaborano e maturano il senso del *noi*. Solo se emerge una significativa coesione di gruppo, ciascuno sarà disposto a mettere da parte i propri obiettivi ed interessi per conseguire un risultato collettivo.

Solamente attraverso l'ascolto attivo, la coordinazione può compiersi al meglio. In questo caso, continueremo la nostra riflessione parlando di questa particolare pratica per osservare quali informazioni ci servono per comunicare bene, per esprimere al meglio il nostro punto di vista, cercando di farlo cogliere alla persona che sta ascoltando.

3.4.3 Comunicazione e ascolto attivo

Secondo un articolo del Sole24Ore⁷, un vero *active listening* si realizza quando si ascolta e non si parla sopra gli altri, dimostrando alle persone che le si sta ascoltando attraverso espressioni facciali e suoni verbali di assenso, magari riuscendo anche a ripetere quello che hanno detto. Infatti, molti training sull'ascolto attivo suggeriscono di agire sulle tre principali componenti appena esplicate. È importante incoraggiare gli ascoltatori a rimanere in silenzio, annuire e mugugnare un *mm-hmm* e poi, ripetere alla persona che si trova di fronte a noi qualcosa come *Quindi, fammi vedere se ho capito..., Quello che stai sostenendo è...* Ma siamo certi che i *great listener* facciano solo queste tre cose? Zenger e Folkman, citati nella stessa rivista online, hanno progettato attentamente un programma di sviluppo per aiutare i manager a sviluppare le loro soft skills. A questo progetto hanno aderito 3.492 partecipanti. Una volta identificati i top performer, gli autori della ricerca hanno riappuntato quattro direzioni principali che caratterizzano l'ascolto attivo. Un buon ascolto non è solo stare in silenzio mentre l'altra persona parla, ma si devono periodicamente porre domande che promuovano la scoperta e l'intuizione e che inducano alla riflessione. Il dialogo deve essere, così, interattivo.

⁷ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

Nell'interazione il ruolo del feedback, inteso come commento, è fondamentale. Una persona che manifesta un buon ascolto può mettere in discussione le ipotesi dell'altro e non essere d'accordo, ma non deve avere come obiettivo quello di vincere nella discussione o avere l'ultima parola. L'*active listening* deve essere paragonato ad un trampolino. L'ascoltatore fa rimbalzare le idee, amplificando sentimenti e contenuti, dando energia e aiutando a chiarire il pensiero dell'interlocutore.

Nel 2018, Macchioni,⁸ membro dell'Associazione Italiana Formatori, afferma che l'*active listening* ha una sua importanza nei processi di comunicazione e viene esaminato nelle relazioni organizzative. Per lo stesso autore, in Italia, però, l'ascolto attivo è poco diffuso e la causa non è la mancanza di ascolto, ma l'atteggiamento della persona che tende ad imporre la propria visione, volendo avere quasi sempre l'ultima parola. Capita, a volte, anche che le persone non tollerino il silenzio, vivano ansiosamente le pause e, per evitarle, si affrettino a ribattere, finendo così per interrompere la persona che sta parlando.

Macchioni completa l'illustrazione della sua opinione sostenendo che, per sviluppare la capacità di ascolto attivo, nelle aule di formazione, da molti anni si propongono test di autodiagnosi, esercitazioni e visioni di spezzoni di film, simulazioni di colloqui o riunioni. Attraverso anche contributi pratici, si cerca di supportare il cambiamento in questi aspetti, soprattutto, in coloro che pensano che, potenziando l'ascolto, venga meno la spontaneità nel racconto.

Incentivare l'ascolto attivo è molto importante perché è una capacità che ci permette di vedere l'altro, oltre le sue parole. L'ascolto vero è quello che permette a chi sta ascoltando di *guardarci dentro*. Si percepiscono, così, delle risonanze emotive, cioè degli echi delle emozioni. L'*active listening* si concentra sul fatto di ascoltare. Questo lo si fa con le parole, con le domande e anche con il corpo. Possiamo utilizzare dei segnali corporei e paraverbali, delle ricapitolazioni dei contenuti percepiti che servono per far capire all'altro che ci interessa quello che sta dicendo. L'ascolto attivo richiede energia, impegno, un corpo riposato e una mente vigile (Trevisani, 2019).

Proponiamo di seguito due studi che ci fanno capire l'influenza di questa componente nelle organizzazioni moderne.

Uno studio condotto da Jonsdottir e Kristinsson (2020) ha analizzato come l'ascolto attivo può essere associato all'impegno lavorativo. Utilizzando come campione

⁸ Fonte tratta da <http://associazioneitalianaformatori.it>

rappresentativo nazionale 548 persone, i risultati mostrano che l'ascolto attivo-empatico dei leader ha una significativa relazione con l'impegno lavorativo dei dipendenti. Coloro che hanno un leader che adotta un atteggiamento più centrato sulla persona, ascoltando ed entrando in empatia con l'altro, presenta livelli minori di depressione, ansia e affaticamento mentale. L'ascolto attivo ha effetti positivi sullo stato emotivo delle persone e sulla loro fedeltà verso l'organizzazione. I collaboratori che percepiscono il loro leader come favorevole all'ascolto credono che lui si preoccupi dei loro sentimenti, dei loro bisogni e anche del loro benessere. Il comportamento della guida aumenta, così, l'efficacia lavorativa, l'entusiasmo e migliora il coinvolgimento intragruppo.

Un altro studio di Lloyd, Boer, Keller e Voelpel (2014), promosso nella Germania settentrionale, ha fatto notare che l'ascolto da parte del leader è importante. Con l'utilizzo di un questionario, i ricercatori hanno voluto suddividere l'indagine in due parti. Nella prima parte sono stati presi come campione 18 direttori e 43 subordinati, mentre nella seconda parte sono stati scelti 328 dipendenti di aziende diverse per aumentare la dimensione del campione. Si è potuto evincere che i collaboratori prestano molta attenzione al grado di apertura dell'ascolto della propria guida. La mancanza di ascolto attivo può causare conseguenze negative come l'esaurimento emotivo, la mancanza di comportamenti di cittadinanza organizzativa e un maggiore turnover del personale.

Un'importante capacità emotiva e sociale che va oltre l'ascolto attivo e che permette di comprendere le emozioni altrui, entrare in sintonia con l'altro e mettersi nei suoi panni, anche in modo immediato e istintivo, è l'empatia. Vogliamo, quindi, ora riflettere su questa importante componente.

3.4.4 Comunicazione e empatia

Il termine empatia deriva dal greco *empathia*, ossia sentire dentro (Goleman, 2011). Agli inizi del 1900, però, veniva usata questa accezione per riferirsi ad un mimetismo motorio poiché in alcuni studi era stato osservato che i soggetti empatici imitavano espressioni, smorfie e comportamenti dell'individuo che provava emozioni di fronte a loro. Non solo, ma quanto più le persone entravano in rapporto empatico, tanto più questo mimetismo diventava anche fisiologico.

Per Goleman, l'empatia è un concetto complesso. Essa ha come fondamento l'autoconsapevolezza, il riconoscimento delle proprie emozioni ed è alla base dei comportamenti morali e sociali, quali, l'altruismo e la compassione.

Secondo lo stesso autore, l'empatia si sviluppa già nella prima infanzia e può essere sviluppata grazie alla figura genitoriale. Gli studiosi hanno osservato che, di fronte ad un'ingiustizia arrecata ad un altro bambino, i bimbi rimproverati e pertanto resi consapevoli della sofferenza che il loro comportamento ha provocato, diventeranno più empatici. Quanto più i genitori sono capaci di sintonizzarsi con i propri figli, rispondendo emotivamente alle loro emozioni, tanto più quei bambini saranno adulti empatici.

L'empatia scatta nel momento in cui una persona parla con un'altra. Essa è una componente che è stata studiata anche da un punto di vista neuroscientifico. Nel cervello sono presenti i cosiddetti neuroni specchio (Rizzolatti e Sinigaglia, 2006), ossia, una specifica classe di cellule nervose che si attivano sia quando un soggetto compie un'azione, sia quando osserva passivamente un'altra persona realizzare lo stesso atto. La scoperta di questa tipologia di neuroni è stata fatta agli inizi degli anni '90, da parte di un gruppo di ricercatori di Parma guidati da Giacomo Rizzolatti (citato in D'Alessio, 2021). I neuroni a specchio potrebbero risultare lo strumento grazie al quale il cervello di un individuo interpreta ed apprende le azioni e le emozioni altrui. Essi spiegano fisiologicamente la nostra capacità di relazionarci con gli altri. Una sana empatia, secondo D'Alessio, però, esige parametri di integrità di natura fisiologica, psicologica, sociale, ovvero, un'assenza di lesioni cerebrali, di patologie da traumi psichici che possono in qualche modo ostacolare il contatto e percezione realistica di sé stessi e degli altri, il controllo e la gestione di emozioni e di frustrazioni.

Le persone cercano un contatto che implichi supporto emotivo ed empatia. I leader dotati di intelligenza emotiva possono utilizzare l'empatia per sintonizzarsi sul regime emozionale dei propri collaboratori. Questi ultimi si sentiranno, così, compresi e al centro di una premurosa attenzione. Le persone empatiche riconoscono e soddisfano le esigenze di tutti e danno l'impressione di essere molto disponibili. L'empatia riveste un ruolo chiave per conservare in azienda i migliori talenti. È un'abilità essenziale per coltivare buoni rapporti con i colleghi più diversi e per stringere relazioni d'affari con persone dalle culture più lontane. L'empatia è un antidoto che permette agli individui di entrare in sintonia e concentrarsi sulle sfumature del dialogo del corpo, consentendo di

cogliere i messaggi emotivi che stanno dietro le parole. Percepire come si sentono gli altri e comprendere i loro punti di vista significa poter avere un ruolo davvero ispiratore. L'empatia è il fondamento che consente di costruire e conservare relazioni efficaci con il resto dell'organizzazione (Goleman, 2012).

Per Goleman, a livello di team, l'empatia è il saper comprendere le reali necessità dell'intero gruppo di lavoro, impegnandosi ad assecondarle in modo che tutti i soggetti coinvolti abbiano maggiore successo e traggano soddisfazione dai risultati. Il mettersi nei panni dell'altro si rivela un potente motore capace di promuovere efficacia ed efficienza. Questo fattore contribuisce molto alla creazione di un ambiente emozionale positivo all'interno delle squadre e all'istituzione di un clima emotivamente sano.

Quindi, anche la creazione di una leadership empatica si concentra sulla comprensione della situazione emotiva dei collaboratori e sulla volontà di prendersi cura di loro. Le persone hanno bisogno di empatia, di supporto e di comprensione da parte dei loro leader. Si osserva, spesso, che i leader utilizzano l'empatia sul posto di lavoro per creare condizioni favorevoli e confortevoli per i loro seguaci. Chiunque mostri empatia può essere considerato affidabile ed essere invitato a lavorare con gli altri. Pertanto, essa aiuta a sviluppare buone relazioni tra le persone (Wibowo e Paramita, 2022).

Inoltre, una maggiore *empathy* consente ai leader di comprendere e rispondere meglio alle esigenze di collaboratori al fine di migliorare le prestazioni. L'empatia del leader porta ad un supporto emotivo. Questo avviene quando la guida si impegna a dare valore alla persona, al suo lavoro e quando mostra preoccupazione verso di lei. Si promuove, così, il legame con il collaboratore e si inizia a creare un senso di sicurezza psicologica. Tuttavia, la leadership empatica non si concentra su una relazione di scambio, ma si focalizza, davvero, sulla cura dei propri collaboratori (Kock, Mayfield, Mayfield, Sexton e La Garza, 2019).

Il gioco inizia a farsi duro quando i leader devono saper tralasciare la propria empatia per poter dare oggettivamente feedback alle persone. Diventa importante l'obiettivo di confermare o migliorare un compito al fine di massimizzare la prestazione del singolo.

3.4.5 Comunicazione e feedback

Puntare sulla comunicazione interna significa anche rendere la propria organizzazione partecipe ed il feedback diventa, così, la logica conseguenza di una restituzione sul

proprio operato con lo scopo di ridurre il gap tra il punto in cui la persona si trova e il punto in cui essa dovrebbe arrivare. L'impresa deve avere chiaro perché vuole chiedere feedback e quali azioni intraprendere a seguito dei risultati emersi.

Chiedere feedback significa dare valore e rispetto alle opinioni richieste ed è per questo che il leader deve essere pronto a raccogliere gratitudine, ma anche possibili lamentele. Un'organizzazione solida e professionale vive in chiave positiva entrambe le situazioni, conoscendo nel suo profondo i propri punti di forza e i possibili limiti. Essa è disposta a considerare le persone come una vera e propria famiglia, soprattutto in questa crisi che ha generato perdite nella fiducia e l'emergenza di paure più profonde (Fregonese, 2020). È di fondamentale importanza analizzare lo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi, fornire e gestire i feedback da parte dei collaboratori. Nessun obiettivo, sostengono gli autori, può essere raggiunto senza un continuo processo di gestione dei feedback. La linea di feedback è strettamente collegata con le posizioni lavorative superiori. Da una parte, la linea gerarchica definisce, comunica obiettivi, strategie, ruoli, responsabilità e dall'altra, la linea di feedback risale, segnalando ritorni, allineamenti ed esigendo livelli più alti di armonia (D'Amato e Macchi, 2015). Nelle aziende italiane dove tutto questo non avviene, le strategie risultano essere confuse, gli obiettivi non vengono condivisi con il gruppo e le responsabilità non sono dichiarate chiaramente. È difficile in questi contesti organizzativi apprendere, e l'accoglimento dei feedback è ostacolato dal fatto che i ritorni dei segnali formano voci disparate e contraddittorie, più che un quadro organico che spinge ad una sintonia verso il risultato. Molti leader, secondo D'Amato e Macchi, pensano che dando ascolto ai propri collaboratori e accogliendo i loro suggerimenti, si tende a perdere la propria autorità. Ma il processo è esattamente il contrario, cioè chi sa ascoltare sa anche imparare e soprattutto, migliorare. I leader efficaci hanno la capacità di captare i bisogni, di ascoltare, di accogliere suggerimenti, dando spazio ai feedback dei collaboratori.

Il feedback avrà un impatto se riesce a rispondere almeno a queste tre domande: *Dove sto andando? Come ci arrivo? Quale è il prossimo passo che devo fare per migliorare?* Per riuscire a promuoverlo in modo efficace esso deve essere specifico, non personale, legato al lavoro svolto, descrittivo, tempestivo, frequente, intenzionale e costruttivo. I commenti generali risultano non essere molto utili, ma bisogna essere sintetici e chiari, fornendo dettagli, senza incolpare o giudicare la persona direttamente. Infatti, quello che deve essere valutato è il compito svolto, non la persona, ed esso deve avvenire subito

dopo il raggiungimento di un obiettivo o durante lo svolgimento dell'attività prestabilita. Il feedback deve essere dato in modo continuativo, promuovendo commenti positivi ma anche negativi, purché costruttivi ed equilibrati con esempi chiari. Anche il luogo può fare la differenza. A seconda della situazione posta si promuoverà un feedback in privato o in pubblico. Esso risulta essere un'opportunità sia per i leader sia per i collaboratori, per migliorarsi, cambiare punti di vista, favorire nuovi pensieri e idee, valutare i progressi e comprendere il lavoro dei colleghi (Sambell, 2016).

Uno strumento di gestione molto efficace per lo sviluppo personale dei dipendenti e per il cambiamento organizzativo è il feedback 360°. Esso viene espresso da più persone. Ad esempio, un collaboratore può essere valutato dal proprio leader, dai suoi colleghi, dai clienti esterni e da sé stesso, in un'auto-valutazione ben strutturata. Al contrario, il leader può essere valutato dall'amministratore delegato, dal direttore e dal collaboratore. Proprio per la numerosità di persone coinvolte nel processo, il feedback 360° è utile per avere un quadro sull'operato del singolo proveniente da tutte le direzioni. Generalmente, per la conduzione di questo lavoro vengono utilizzati questionari scritti o interviste anonime. Il presupposto è che il processo di feedback 360° aumenti la consapevolezza di sé perché vengono fornite indicazioni sulle aree in cui i destinatari possono desiderare di crescere e sviluppare. Oltre a ciò, possono essere inclusi nella nostra riflessione altri cinque risultati positivi che sono l'esplicitazione delle aspettative dei valutatori, il miglioramento dei comportamenti e delle prestazioni lavorative, la riduzione delle discussioni, l'aumento dei feedback informali e dell'apprendimento manageriale (Anderson, 2016).

Un contributo rispetto al feedback 360°, nel contesto italiano, è stato fornito da Dello Russo, Santarpino, Borgogni e Signori (2014). La ricerca intende indagare la convergenza tra i valutatori e la predittività delle valutazioni. Il campione è stato composto da 35 manager di un'azienda automotive, i quali hanno dovuto fare una propria autovalutazione e, successivamente, sono stati valutati dai loro leader e dai loro collaboratori, utilizzando un questionario anonimo. Lo strumento quantitativo è stato composto da 60 item, con una scala Likert a 5 posizioni (1-per niente; 5-del tutto), promosso per rilevare 5 aspetti che sono la leadership, l'innovazione, la focalizzazione sul cliente, la gestione delle differenze e la realizzazione. La direzione risorse umane ha poi diffuso i risultati relativi alle valutazioni a 360° ricevute dai manager e per ciascuno fornito le percentuali di raggiungimento degli obiettivi. I risultati mostrano che il

feedback porta al successo lavorativo e che le autovalutazioni non convergono con le altre fonti di valutazione, mentre le valutazioni dei colleghi sono correlate con quelle dei capi e dei collaboratori. Inoltre, le valutazioni dei colleghi sono risultate le uniche in grado di predire il successivo raggiungimento degli obiettivi. Dare un riscontro in relazione ad un obiettivo, ad un compito o per altro motivo, è basilare per coltivare un clima di sereno, di fiducia ed empatia. Il feedback costruttivo è indispensabile per aumentare la motivazione, la stima e la produttività del collaboratore.

Il feedback viene dato, soprattutto, in modalità scritta. Però, esistono anche altri metodi o strumenti innovativi e funzionali che possiamo usare come le immagini, le arti creative, le schede di valutazione, nuove tecnologie magari create direttamente dai collaboratori e sperimentati tra di loro con il proprio leader.

Possiamo, ad esempio, anche usare la narrazione per dare un riscontro al nostro collaboratore. Le storie attirano la persona ad essere persuasa molto più dei semplici dati. Quindi, ora, ci addentreremo verso la narrazione nella comunicazione aziendale per riuscire a capire come si possono trasformare i dati in *storydriven contents* e capirne le sue potenzialità.

3.5 La narrazione nella comunicazione aziendale

Lo storytelling oggi non è una disciplina, ma una piattaforma di vita e di lavoro in cui noi esistiamo. Dall'automobile allo smartphone, dalle pubblicità alla Internet of Things, la nostra vita è costantemente avvolta da una rete narrativa che filtra le nostre percezioni, stimola i nostri pensieri ed evoca le nostre emozioni. Abbiamo il compito di lanciare un nuovo servizio o persuadere un team di lavoro verso un cambiamento? Magari siamo invitati a proporre nuove attività interne nell'organizzazione di appartenenza? Per ognuna di queste attività possiamo usare storie e raccontarle con lo scopo di convincere, evocare e motivare (Fontana, 2019).

Lo storytelling viene spesso presentato come uno strumento ad alto potenziale, in grado di soddisfare un vasto numero di necessità aziendali (Panozzo e Ferronato, 2019).

Nel contesto lavorativo odierno si compete molto narrativamente proprio perché la narrazione è un asso strategico nel business, una competenza chiave nel marketing e nella gestione del cambiamento personale e organizzativo. Così viene utilizzato questo strumento per coinvolgere emotivamente i clienti, i fornitori, i consumatori, gli

stakeholder, per espandere le conoscenze, condividere esperienze e proporre idee, progetti, prodotti, servizi.

Ma perché si parla di narrazione nelle organizzazioni? Tutte le aziende raccontano, spesso senza nemmeno saperlo. Fondamentalmente comunicano per persuadere le persone a fare quello che desiderano. Le imprese producono racconti per orientare i comportamenti delle persone. All'interno del contesto lavorativo, esse tendono ad informare di solito su politiche e prassi di lavoro, ma anche a motivare per accettare nuovi cambiamenti, oppure, orientare verso l'assunzione di adeguate modalità di comportamento, persuadere per assumere certi atteggiamenti interni e promuovere spesso servizi interni. Le parole, le immagini, i discorsi, prima di diventare parti narranti devono essere trasformati in *storydriven contents*, cioè in argomentazioni che siano significative, emotive, specifiche e collegate logicamente (Fontana, 2019).

Lo storytelling, nei processi di gestione di una crisi, è chiamato a creare una trama attorno ad un evento imprevedibile. Qualsiasi organizzazione comporta, in diversa misura, la gestione del cambiamento che si può considerare come un continuo processo di trasformazione. L'*organizational change* può mettere a rischio modelli di identità ben consolidati e, pertanto, sono necessarie azioni efficaci, finalizzate a contenere gli sconvolgimenti e a tessere nuove storie aziendali che possono ispirare visione e strategia. Quest'ultima è un'attività spesso affidata al leader per il potenziamento della leadership. Il ruolo del leader in azienda potrebbe essere proprio quello di facilitatore di narrazioni (Petrucco, 2008).

Denning (citato da Panozzo e Ferronato, 2019), autore di numerosi libri su leadership, management, innovazione e storytelling organizzativo, sostiene nel suo libro *The Leader's Guide to Storytelling* il forte legame tra narrazione e leadership, associando queste due componenti a due arti performative che si completano a vicenda. Il fulcro sia dello storytelling che della leadership diviene la persuasione poiché ogni storia contiene delle intenzioni. I professionisti ai vertici delle imprese non possono evitare la narrazione nell'esecuzione delle loro mansioni quotidiane e soprattutto, in caso di cambiamenti organizzativi, essi hanno il ruolo di guidare e ispirare verso nuove direzioni. È auspicabile capire se le persone sono d'accordo con queste affermazioni. Nel questionario vedremo i risultati principali.

Panozzo e Ferronato sostengono che, oltre alla formazione del management e dei collaboratori dell'azienda, lo storytelling viene spesso presentato anche come strumento

pedagogico per la trasmissione di conoscenza e per lo sviluppo personale. Sarebbe opportuno capire, da parte dei collaboratori, se il proprio leader può usufruire di questa tecnica. Non si dovrebbero più usare in azienda lunghi power point con elenchi puntati, ma racconti che persuadono, ispirano e aiutano nella concettualizzazione di idee. La persona è un *Homo Narrans*, un individuo che è naturalmente portato ad elaborare le informazioni in termini di storie.

Gli stessi autori continuano nel dire che le storie possono sembrare un modo facile e veloce per narrare il business e molti professionisti nel corso degli anni si sono improvvisati in questo ruolo. Questo comporta principalmente due conseguenze problematiche. La prima riguarda la sovrapposizione del termine storytelling con il raccontare semplici storie, percepite come ingannevoli e con il solo obiettivo di fare business. Invece, il secondo problema è legato all'abuso del termine che ha svuotato il senso di questa metodologia.

Petrucco (2014) fa notare che fin dai tempi antichi le storie sono state trasmesse attraverso diversi modi, oralmente, testualmente, oppure attraverso l'arte. Invece, oggi è possibile creare narrazioni personali utilizzando i media, condividendole online. Si inizia a parlare di Digital Storytelling, originariamente sviluppato dal Center for Digital Storytelling verso la fine del 1900, principalmente per sostenere le narrazioni personali. Un tipico artefatto di Digital Storytelling è un video o uno slide-show di pochi minuti e i suoi elementi mantengono alta l'attenzione dello spettatore, creando una forte esperienza emotiva. Le storie digitali facilitano l'elicitazione della conoscenza tacita. La trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita è uno dei processi più importanti all'interno di un'organizzazione. Vedremo nella parte della ricerca, se i collaboratori ritengono che un video o una slide show possa meglio coinvolgere la persona verso il riconoscimento di un problema e della sua risoluzione.

La struttura tipica di un racconto, secondo lo stesso autore, per essere efficace deve contenere un problema o qualcosa che deve essere fatto e che dà significato alla storia, un insieme di risorse concettuali o materiali necessarie per il compito, un insieme di regole stabilite da rispettare e infine il riconoscimento della risoluzione della storia.

Alcune aree di intervento del digital storytelling possono essere usate per comunicare la vision aziendale e supportare la leadership nel processo di cambiamento, diffondere buone pratiche, esporre problemi ancora non risolti, comunicare e diffondere progetti o attività. Spesso, lo scambio di conoscenze avviene in momenti informali tra le persone

ed emergono storie che vengono raccontate nei luoghi di lavoro quando ci si ritrova in corridoio, bevendo un caffè, oppure a pranzo. Queste modalità informali possono essere anch'esse utilizzate per la creazione di un repertorio digitale al fine di mantenere la conoscenza condivisa in azienda. Si dovrebbero riuscire a raccogliere e distribuire materiali di lavoro, come e-mail, forum ed immagini, che fanno parte della storia operativa dell'impresa per formare una sorta di *memoria comunitaria* (Petrucco, 2008). La narrazione per risultare efficace deve saper comunicare in modo coinvolgente. Le storie devono essere autentiche e per questo è importante la collaborazione di tutto il team aziendale per la costruzione di esse. In questo senso, la collaborazione può portare ad un rinnovamento del sapere che passa dal disimparare al reimparare nuove conoscenze e pratiche. Proprio su questo andremo ad analizzare la collaborazione con le sue componenti aggiuntive, che sono il coinvolgimento, la motivazione e la fiducia.

3.6 Collaborazione

L'enciclopedia italiana Treccani⁹ ci dice che la collaborazione viene intesa come una semplice partecipazione collettiva per lo sviluppo di un lavoro. Ma è solo questo? Oggi parliamo di collaborazione perché attraverso questa macro-componente i collaboratori possono produrre una qualità migliore del proprio lavoro, facilitare l'esecuzione di progetti che da soli non sono possibili da realizzare, migliorare l'efficienza dei team e creare ambienti di lavoro migliori, dinamici e creativi.

La collaborazione in un team di lavoro risulta essere un pilastro fondamentale. Spesso, la parola *team* viene utilizzata come acronimo di *Together Everyone Achieves More*, ovvero, tutti insieme otteniamo di più (Palazzo e Ferraro, 2020), ma è altrettanto vero che ci si dimentica dell'enorme lavoro che è indispensabile fare affinché questo presupposto sia possibile in strutture così complesse e volatili, come le nostre organizzazioni.

Secondo Palazzo e Ferraro, la collaborazione deriva spesso da azioni spontanee tra persone che lavorano per uno stesso scopo e nello stesso spazio fisico. La possibilità di incontrarsi, vedersi in una riunione o davanti alla macchinetta del caffè, scambiarsi opinioni e impressioni a livello informale, genera comunque una condivisione di

⁹ Fonte tratta da <https://www.treccani.it>

informazioni che porta le persone a dialogare e collaborare. Sarebbe importante capire come i collaboratori vorrebbero che il proprio leader incentivasse la collaborazione del team, anche a livello informale.

Nella situazione come quella che stiamo attraversando, il distanziamento ha fatto venire meno alcune delle situazioni che favorivano la collaborazione in azienda e i leader hanno dovuto disegnare ed implementare nuovi processi sia verticali che orizzontali affinché quello che si offriva in presenza, spontaneamente, potesse avvenire anche online attraverso un nuovo modus operandi. Grazie alla creazione di uno spirito di collaborazione, si ottiene un elevato livello di engagement nel perseguire i risultati aziendali e solo così è possibile agire attraverso meccanismi di fiducia, cosa che in questo momento di crisi, già di per sé estenuante da un punto di vista psico-fisiologico, farebbe bene a tutta l'organizzazione.

Si potrebbe chiedere alle persone perché ritengono importante avere un leader collaborativo in azienda.

Durante la pandemia, come abbiamo già notato, le persone da remoto hanno avvertito proprio una separazione fisica dai colleghi e questo ha causato un senso di solitudine. Molte imprese, soprattutto quelle operanti nel settore ICT italiano, hanno da tempo attivato programmi ad hoc al fine di promuovere una maggiore inclusione della persona nei processi di innovazione e un maggiore sviluppo di nuove forme di collaborazione fra colleghi attraverso le tecnologie digitali. Queste pratiche sembrerebbero capaci di diminuire il senso di isolamento professionale e sociale che possono affliggere lo smart worker. Recentemente alcune imprese, più avanzate e situate nelle grandi metropoli, hanno iniziato ad usufruire di spazi coworking e *fab lab*, nati originariamente negli Stati Uniti, per creare dei veri e propri luoghi di lavoro condivisi e potenziali ambienti di aggregazione lavorativa dei collaboratori agili. Se, da un lato, possono essere un rimedio al senso di isolamento del telelavoro, dall'altro sono strumenti che creano valore aggiunto, tangibile e intangibile, per i lavoratori autonomi (Albano, Parisi e Tirabeni, 2019).

Un leader di successo, secondo Goleman (2012), deve proprio avere un'inclinazione al lavoro di gruppo e alla collaborazione. Quando gli obiettivi della leadership diventano maggiormente complessi si deve collaborare con i propri colleghi. Così le abilità relazionali assumono un ruolo ancor più rilevante.

Goleman (2000) afferma che non c'è dubbio che la mente del team può essere più intelligente di quella individuale. Il QI del gruppo viene rappresentato dal totale del contributo dei talenti di ogni gruppo aggiungendo la loro motivazione a perseguire un determinato scopo. La collaborazione è per lo stesso autore il saper lavorare con gli altri verso obiettivi comuni. Le persone danno attenzione e valore alle relazioni, promuovono un clima amichevole e cooperativo, individuano e favoriscono tutte quelle che sono le opportunità per lavorare insieme.

Accanto a questa partecipazione attiva, ci deve essere, inoltre, una buona dose di coinvolgimento. Crediamo che l'*engagement* sia la chiave per creare motivazione e fiducia nella leadership.

3.6.1 Collaborazione e coinvolgimento

Chi ha il compito di dirigere un'azienda si trova, ora, in un bivio. Da una parte c'è la strada per adottare e mantenere uno stile e un'idea di leadership verticale, patriarcale; dall'altra, c'è un percorso che si apre a nuove forme inclusive con una leadership orizzontale. Alla natura autoritaria della prima scelta, basata sul principio del potere e sull'imposizione delle decisioni, si contrappone un approccio volto a trasformare la cultura organizzativa dal sacrificio alla soddisfazione condivisa, coinvolgendo le persone e collaborando con loro. La capacità di coinvolgimento di un leader per relazionarsi con le persone prima ancora che come dipendenti è una delle chiavi per portare l'impresa fuori da un percorso di adattamento e trasformazione che interessa l'organizzazione nella sua interezza. Solo se vengono considerati come valori rispetto, fiducia, empatia, responsabilità e collaborazione, abbiamo una nuova cultura aziendale che può affrontare gli ostacoli, senza perdere le persone¹⁰.

Una persona che si sente coinvolta e che contribuisce ad un lavoro di gruppo acquisirà una notevole autostima. Maggiore è il coinvolgimento nel lavoro, maggiori saranno i tempi e gli sforzi dati dalle persone. A volte, viene confuso l'*involvement* con la *satisfaction* poiché entrambe sono il risultato di un elevato piacere ed interesse verso una determinata attività lavorativa, ma mentre la soddisfazione è un elemento passivo,

¹⁰ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

un punto di arrivo, il coinvolgimento risulta essere un processo attivo (Sahaming, Sariwulan, Suherman, & Hamida, 2022).

Allport, citato in Sahaming et al., ha definito il coinvolgimento come il grado con il quale il collaboratore partecipa al proprio lavoro e soddisfa i propri bisogni, come il prestigio, l'autostima e l'autonomia. Gli autori suggeriscono di chiedere ai dipendenti in che misura si sentono coinvolti nel lavoro. Oltre a questo, potremo chiedere come il leader li coinvolge attualmente e come, invece, la persona vorrebbe sentirsi maggiormente coinvolta.

Sarti (2019) sostiene che la letteratura dedica una notevole attenzione ai modi per migliorare il coinvolgimento dei collaboratori, favorendo così migliori prestazioni organizzative e promuovendo vantaggio competitivo. Lo stesso autore afferma che il coinvolgimento lavorativo descrive la passione e l'impegno dei collaboratori nel proprio lavoro, sia a livello cognitivo sia a livello emotivo e risulta essere un costrutto importante, soprattutto, per le professioni che operano in contesti altamente relazionali.

I 6 fattori chiave che possiamo includere, nella dimensione oggetto d'indagine, per favorire il coinvolgimento, sono la fiducia e l'integrità, la natura del lavoro, le prestazioni del collaboratore, l'opportunità di crescita professionale, l'orgoglio per l'azienda e le relazioni tra pari. Per promuovere l'*involvement*, i leader dovrebbero parlare in modo assertivo e dovrebbero anche promuovere compiti abbastanza difficili per innescare la motivazione del collaboratore. Quest'ultimo vuole avere una chiara comprensione di come sta contribuendo alle prestazioni dell'azienda per poi capire se può ricevere una promozione di avanzamento di carriera. Le persone vogliono essere stimate e considerate dal proprio leader e desiderano avere buone relazioni con i propri colleghi (Mehta e Mehta, 2013). In aggiunta, Goleman (2012) afferma che per generare il coinvolgimento, il leader deve promuovere l'intelligenza emotiva nel gruppo di lavoro.

È importante capire che il coinvolgimento e la motivazione sono elementi centrali per qualsiasi impresa e attraverso l'analisi di essi, possiamo far emergere tutte le energie psicofisiche dei collaboratori.

3.6.2 Collaborazione e motivazione

Le persone si differenziano non solo per le loro competenze, ma anche per la loro volontà di fare o motivazione. Quest'ultima viene riconosciuta come la forza trainante che porta gli individui a voler agire, eseguire o fare qualcosa senza pressioni o manipolazioni (Nugroho et al., 2020). La motivazione è una delle principali determinanti del nostro comportamento ed essa dipende dalla forza dei motivi che possono essere definiti come i bisogni, le spinte, le necessità interne della persona. Quindi, i motivi sono le principali molle dell'azione (D'Amato e Macchi, 2015). La motivazione può essere intesa come un processo che avvia, guida e mantiene una persona a mettere in atto comportamenti in direzione degli obiettivi prefissati.

Nugroho et al. (2020) affermano che lo stile di leadership trasformazionale ha un'influenza significativa sulla motivazione. I collaboratori hanno una maggiore motivazione se sono guidati da leader che hanno la capacità di fornire la motivazione ispiratrice di cui parla Bass (1990), cioè l'abilità nel coinvolgere i collaboratori nell'immaginare situazioni future sfidanti, cercando di creare nuove aspettative e comunicando in modo chiaro. La guida deve impegnarsi a realizzare gli obiettivi prefissati verso la visione condivisa. Far sì che i dipendenti facciano il loro lavoro al meglio, anche in circostanze difficili, è una delle sfide più argute per i leader. Questo può essere reso possibile grazie alla motivazione.

Frederick Taylor, citato da Manzoor (2012), ha descritto il denaro come il fattore più motivante per le persone che permetterebbe di raggiungere una maggiore produttività. Tutte le aziende italiane, oggi, utilizzano retribuzioni, promozioni, bonus o altri tipi di ricompense per incoraggiare le prestazioni di alto livello dei dipendenti. Bisogna osservare, però, quanto esse siano funzionali a lungo termine. Manzoor stesso sostiene che molti sono i fattori che aumentano i livelli di motivazione dei collaboratori e sono l'equa retribuzione, le indennità speciali, i benefici accessori, la leadership inclusiva, l'incoraggiamento, la fiducia e il rispetto del leader, la condivisione delle decisioni, la qualità del lavoro, i rapporti interpersonali, la possibilità di crescita professionale, le condizioni di lavoro sicure e la formazione.

Essere motivati al lavoro fa percepire agli altri che siamo coinvolti in quello che stiamo facendo e ci rendiamo più interessanti (Goleman, 2000).

Le persone motivate lavorano al meglio nell'interesse dell'organizzazione, che li guida verso la crescita, la prosperità e la produttività. Pertanto, la motivazione dei dipendenti e l'efficacia organizzativa sono direttamente correlate.

La vera trasformazione nelle nostre imprese deve iniziare con il generare valore motivazionale, partendo dalla creazione di contesti lavorativi sani e sereni e promuovendo la crescita professionale del collaboratore. Risulta in questo caso fondamentale nella leadership, anche la presenza della fiducia.

3.6.3 Collaborazione e fiducia

Nella situazione odierna dove gli ambienti lavorativi hanno subito delle trasformazioni ed è stato incentivato lo smart working, il lavoro ha assunto un aspetto più umano, come sostiene Puggelli (2021). Lavorare da casa ha implicato un equilibrio tra vita lavorativa e vita personale. Troviamo, molto spesso, il cane che abbaia durante un incontro online, il figlio che piange nella camera da letto adibita ad un ufficio, il postino che ha bisogno di una nostra firma. Queste incursioni nella sfera privata hanno creato un clima molto più informale e anche più autentico. Il confine tra la vita lavorativa e la vita personale è venuto a sfumare. Le persone sono diventate più autentiche e così, come loro, anche le loro relazioni. Secondo l'autrice citata, bisogna mantenere questa autenticità poiché essa porta a relazioni migliori, ad una maggiore fiducia e, in generale, ad un ambiente più stimolante. Oggi, più che mai, la fiducia è diventata una leva essenziale per la crescita delle organizzazioni. C'è bisogno di fiducia da parte dei leader che devono imparare a delegare la gestione dei progetti e smettere di controllare ogni singolo passo del collaboratore. Dare autonomia al gruppo di lavoro, non vuol dire abbandonarlo, ma responsabilizzarlo, facendolo crescere con frequenti e regolari incontri. Si forma così una leadership che il Consiglio Nazionale delle Ricerche¹¹ definisce come *support oriented*, basata sulla fiducia reciproca tra le persone, su un clima affettivo e più umano. Uno studio straniero di Islam, Furuoka e Idris (2021) ci ha permesso di supportare e comprendere meglio gli aspetti della fiducia nei leader e la sua relazione con la leadership trasformazionale e con il cambiamento organizzativo. Questo studio ha raccolto dati attraverso un questionario da parte di 300 dipendenti che lavorano nel

¹¹ Fonte tratta da <https://www.cnr.it/it>

settore bancario del Bangladesh. Da esso è emerso che le persone si fidano dei loro leader semplicemente guardando al loro carattere e al loro comportamento. La fiducia viene intesa come la volontà da parte dei collaboratori di accettare la vulnerabilità delle intenzioni del leader. Molte ricerche supportano la relazione tra la leadership trasformazionale e la fiducia. Gli autori sostengono che i leader trasformazionali sono buoni mentori che promuovono le emozioni e un grado più elevato di fiducia. I leader trasformazionali sono positivamente associati a questa componente perché la guida stessa tratta i suoi collaboratori in modo equo, esibendo supporto, preoccupazione e rispetto. I comportamenti seguiti da una leadership trasformativa come quelli di comunicare una visione, motivare verso valori comuni e agire in modi che creano rispetto nei dipendenti, rappresentano il 67% della fiducia dei dipendenti verso il proprio supervisore (Gordon, Gilley e Avery, 2014). La fiducia deve essere presente soprattutto quando si attua un cambiamento organizzativo. Gli sforzi in tale processo sono limitati, se la fiducia delle persone nei loro leader è insufficiente. Allo stesso modo, invece, se i collaboratori hanno un alto livello di fiducia nella loro leadership e nella loro organizzazione, avranno un maggiore impegno e dedicheranno maggiori sforzi per seguire e implementare con successo l'*organizational change* per lo sviluppo organizzativo (Islam, Furuoka e Idris, 2021).

Costruire la fiducia non è un meccanismo immediato ma richiede tempo attraverso una continua comunicazione e collaborazione tra leader e follower. Si deve promuovere un processo per la costruzione di relazioni basate sulla fiducia incentivando la creazione di ambienti lavorativi liberi dalla paura, migliorando al contempo il dialogo intragruppo, il coinvolgimento del personale e l'onestà delle persone. Le caratteristiche che promuovono la fiducia nei leader sono anche la benevolenza e l'integrità. La prima è un insieme di comportamenti che creano e sostengono un contesto di supporto mentre la seconda è rappresentata da comportamenti associati alla responsabilità, alla giustizia e al perseguimento dei propri valori (Gordon, Gilley e Avery, 2014).

Goleman (2000), oltre che della fiducia che il collaboratore pone verso il leader, parla anche della fiducia che le persone devono avere in sé stesse. Le persone che hanno una maggiore fiducia di sé hanno una forte percezione del proprio valore e delle proprie capacità. Queste persone si dimostrano sicure e solide nelle proprie decisioni, rischiando in prima persona per difendere ciò che è giusto.

Il momento storico che stiamo vivendo è pieno di incertezze e di complessità. Chiunque si trovi a dover guidare un'organizzazione, si trova quasi sempre di fronte a nuove sfide, anche non prevedibili. Per riuscire ad andare oltre i possibili ostacoli, le persone devono dare fiducia al proprio leader che deve essere, a sua volta, resiliente.

3.7 Resilienza

Il termine resilienza deriva dal verbo latino *resalio*, che significa risalire¹². Il termine viene molto usato in fisica e in ingegneria per indicare la capacità di un materiale di tornare allo stato iniziale dopo aver subito uno shock. Essere persone resilienti significa adattarsi in maniera positiva ad una condizione negativa o traumatica per creare un nuovo equilibrio di vita. È un'abilità di grande valore.

Oggi, sempre meno persone sono disposte ad essere guidate da capi autoritari. È cambiata la società, sono cambiati i modelli educativi, sempre più centrati sulla persona. Quindi, se immaginiamo una leadership resiliente dobbiamo pensare di lasciarci guidare da un modello autorevole e, non autoritario, più in sintonia con le aspettative e i desideri dei collaboratori. Le qualità che devono avere i leader resilienti sono la riflessività, la flessibilità, la fiducia e l'empatia. Il leader resiliente manifesta calma, valuta con lucidità la situazione ed è capace di riflettere anche sotto pressione. Inoltre, questa tipologia di leader deve saper uscire dagli schemi, guardare la realtà con occhi diversi e apprendere dagli errori. Fondamentali sono in questo caso anche l'affrontare le avversità con motivazione, convinti di poter trovare una soluzione e l'imparare dagli altri, attraverso l'osservazione, l'ascolto e lo scambio emotivo¹³. In questi aspetti vogliamo indagare quali sarebbero le caratteristiche aggiuntive che per i collaboratori dovrebbe avere un leader resiliente ideale.

Palumbo e Manna (2019) affermano, in termini generali, che la resilienza organizzativa implica sviluppare, sia sul profilo strutturale che su quello manageriale, una capacità di risposta rapida e adeguata alle innumerevoli e incostanti sfide che le odierne organizzazioni italiane si trovano a dover affrontare. Essa non può essere considerata come una caratteristica intrinseca delle aziende o come un esito di modelli gestionali già sperimentati in altre organizzazioni, ma deve essere considerata una competenza *core* e

¹² Fonte tratta da <https://www.treccani.it>

¹³ Fonte tratta da <https://www.hbritalia.it>

firm-specific, che va maturata nel tempo. Nel dettaglio, affinché si sviluppino le condizioni per una resilienza organizzativa, è indispensabile che l'azienda si doti di una chiara diversificazione interna che possieda competenze di tipo hard e soft, elevati livelli di efficienza gestionale, che garantiscano in tutte le aree dell'organizzazione la capacità di ridurre il consumo di risorse per lo svolgimento delle ordinarie attività dell'azienda. È necessario anche un'intensa flessibilità, sia sul profilo strategico, che su quello strutturale, in maniera tale da minimizzare il rischio che si manifestino condizioni di inerzia organizzativa e da potenziare forte coesione tra le risorse che entrano a far parte dell'azienda, allo scopo di garantire l'unitarietà della risposta organizzativa di fronte alle sfide competitive che provengono dall'ambiente esterno.

Sul versante umano, gli stessi autori, affermano che le risorse umane giocano un ruolo essenziale nella generazione e nel mantenimento di condizioni di resilienza organizzativa. Risulta utile adottare approcci e modelli di gestione delle risorse umane che agevolino, tanto a livello di singola posizione organizzativa che di gruppo, la costante predisposizione al cambiamento e l'apertura a un'impostazione organica nella divisione del lavoro e nel coordinamento dei compiti individuali. Affinché si verifichi la transizione verso un'organizzazione resiliente, è opportuno che il leader incoraggi la propensione alla flessibilità e al cambiamento organizzativo in tutte le parti dell'azienda.

Invece, sul versante comportamentale e situazionale, sempre Palumbo e Manna affermano che occorre agire sul clima organizzativo, promuovendo la condivisione delle risorse e della conoscenza tra i collaboratori dell'organizzazione. In aggiunta, è opportuno stimolare le interazioni sociali tra le persone e incoraggiare la presenza di imprese ambidestre capaci di allineare in tempi brevi la propria struttura al cambio di strategia. A questo punto si potrebbe chiedere alle persone come si potrebbero promuovere delle aziende resilienti.

Una cosa è certa, dobbiamo già pensare al periodo post-pandemico. È importante iniziare a pianificare le iniziative e le modalità con cui ripartire. Più ritarderemo questo pensiero, più avremo risultati negativi per la nostra società.

La ricerca condotta in Italia da Ceschi, Fraccaroli, Costantini e Sartori (2017) ci aiuta a comprendere meglio come la resilienza, insieme ad altre risorse personali, può fungere da vero scudo psicologico per evitare l'insorgere del burnout in situazioni di crisi. L'indagine è stata condotta in tre diverse aziende italiane del nord-est, coinvolgendo

208 collaboratori, con un'età compresa dai 20 ai 60 anni. Lo strumento di rilevazione è un questionario anonimo. Le risorse personali, come l'autoregolamentazione, l'autoefficacia e l'ottimismo, contribuiscono a sviluppare un maggiore benessere nell'impresa e proteggere le persone dagli aspetti legati allo stress. Gli autori sostengono che le risorse personali sono legate al benessere fisico, emotivo e a caratteristiche psicologiche, come la resilienza. I dipartimenti delle Risorse umane, oggi, stanno focalizzando la loro attenzione sullo sviluppo di competenze, conoscenze e abilità per favorire la resilienza del team di lavoro. Lo scopo è quello di formare un team vincente che riesca ad affrontare gli imprevisti senza cadere nell'esaurimento, mettendo così in crisi l'intera organizzazione. I risultati suggeriscono che gli ambienti organizzativi caratterizzati da richieste impegnative favoriscano la promozione di risorse di resilienza in risposta a processi potenzialmente dannosi. A tal proposito, possiamo domandare alla persona in quale occasione è stata resiliente e cosa ha imparato dall'esperienza.

Abbiamo individuato e creato nella componente della resilienza tre principali sotto-dimensioni che sono l'energia, l'atteggiamento positivo e la responsabilità del leader.

Essere resilienti significa anche saper gestire la propria riserva quotidiana di energia, fronteggiando le molteplici fonti di stress, sia nell'ambiente di lavoro, che nella vita privata, assorbendole e non facendosi piegare. Di fronte a questa complessità il leader deve avere grinta e positività e deve essere, soprattutto responsabile.

Attraverso la ricerca possiamo dare un nuovo contributo e sviluppare queste caratteristiche che non sono al momento presenti in letteratura.

Ora, proseguiremo, la nostra analisi andando a verificare la ricerca condotta, osservando quello che è l'obiettivo e la domanda di ricerca, la metodologia e gli strumenti utilizzati, il contesto, i partecipanti, i risultati e la discussione dei dati.

CAPITOLO 4 –

LA RICERCA: LEADERSHIP DESIDERATA E BENESSERE ORGANIZZATIVO

4.1 Obiettivo e domanda di ricerca

L'obiettivo generale di questa ricerca è stato quello di stabilire come deve essere un leader ideale all'interno di un'organizzazione, secondo il punto di vista del collaboratore.

Per la realizzazione di tale obiettivo, è stata individuata la seguente domanda di ricerca:

- Considerando il contesto lavorativo VUCA nel quale ci troviamo ad operare, caratterizzato quindi da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità, il lavoratore di quale leader ha bisogno per sentirsi maggiormente considerato e coinvolto nel gruppo di lavoro?

4.2 Metodi e strumenti della ricerca

Per la raccolta dati è stato adottato sia il metodo quantitativo sia quello qualitativo. Gli strumenti utilizzati per svolgere la ricerca sono rappresentati da un questionario online, semi-strutturato, anonimo, inviato a un centinaio di persone, e un'intervista anch'essa semi-strutturata, anonima, rivolta a cinque persone. Tale scelta è stata dettata dal presupposto per il quale non esiste conoscenza quantitativa separata dalla conoscenza qualitativa. I due metodi possono considerarsi complementari (Trincherò, 2002).

Il questionario risulta essere, per l'autore appena citato, una delle principali tecniche di rilevazione dei dati predisposto con un elenco semi rigido di domande. Tale strumento è stato voluto principalmente dalla volontà di ricevere, con rapidità, le informazioni in estensione sul tema in questione e per sintetizzarle, in modo semplice, grazie all'alto grado di strutturazione con cui il dato viene raccolto.

Per uno suo corretto sviluppo, abbiamo provveduto a seguire le fasi tipiche di rilevazione indicate da Trincherò. Siamo partiti dalla delineazione dello scopo e del tema della ricerca, proseguendo con lo studio teorico sulla questione identificando

quelle che sono state le dimensioni, le sotto-dimensioni con i relativi indicatori, descrittori e gli autori di riferimento. Sulla base degli indicatori / descrittori sono state formulate le domande e abbiamo cercato di predisporle in ordine logico, strutturando così il questionario nelle diverse sezioni. Successivamente, siamo andati a valutare le modalità di somministrazione dello strumento e a stilare una lettera di presentazione per illustrare le finalità della ricerca e per assicurare al destinatario la riservatezza dei suoi dati. Infine, è stato condotto un *pretest* volto a calibrare il linguaggio, la comprensibilità e il tempo dedicato alla compilazione.

Gli item sono stati costruiti con diverse tipologie di risposta. Infatti, sono state utilizzate domande aperte con testo breve che ci hanno permesso di arricchire e di comprendere meglio determinati fenomeni, domande chiuse di scelta, con più possibilità di risposta e con alternativa di risposta aperta, grazie all'opzione *Altro*, per far scegliere alla persona in modo più selettivo la sua preferenza. Accanto ad ogni domanda chiusa è stato specificato il numero massimo di risposte. Questo è utile per ovviare ad un'errata interpretazione da parte del rispondente (Trincherò, 2002). Abbiamo provveduto anche a formulare domande di grado di accordo e posizionamento con scale discrete, Likert (1 - per niente d'accordo; 5 - molto d'accordo / 1 - pochissimo; 5 - moltissimo / 1 - per niente importante; 5 - molto importante) o di frequenza (1 – mai; 5 - sempre). La tecnica psicometrica a 5 punti viene ampiamente usata per misurare le opinioni e gli atteggiamenti del campione e dà la possibilità di rispondere in modo neutrale.

Lo strumento d'indagine è stato comunque somministrato in modalità online, avvalendosi dell'applicazione Google Moduli. La scelta di questo canale ha garantito la condivisione dei dati da qualsiasi postazione, senza richiedere la presenza del ricercatore. Questo fattore è stato importante vista la situazione pandemica attuale e la dislocazione territoriale dei partecipanti che avrebbe portato a delle difficoltà di spostamento del ricercatore stesso. Inoltre, l'applicazione ha permesso di rispondere liberamente, in automatico, facilitando la visualizzazione delle informazioni ricevute in tempo reale e anche il relativo grafico attraverso la pagina dei risultati.

Il questionario è stato suddiviso in queste 10 parti:

- Prima sezione: dati personali
- Seconda sezione: leadership e leader
- Terza sezione: modalità di gestione dei team di lavoro e valorizzazione del capitale umano

- Quarta sezione: empowerment
- Quinta sezione: ambiente lavorativo *emotional-friendly*
- Sesta sezione: intelligenza socio-emotiva
- Settima sezione: comunicazione
- Ottava sezione: narrazione
- Nona sezione: collaborazione
- Decima sezione: resilienza

La costruzione dello strumento è passata, come già sostenuto, attraverso una riflessione sugli aspetti fondanti della ricerca che, con la creazione della tabella che segue, focalizza dimensioni, sotto-dimensioni, indicatori / descrittori, mantenendo un continuo rimando agli autori di riferimento.

DIMENSIONE D'INDAGINE	SOTTO - DIMENSIONE D'INDAGINE	INDICATORE / DESCRITTORE	AUTORI DI RIFERIMENTO
A. Dati personali	Dati anagrafici	Fascia d'età	Campione di convenienza
		Genere	
	Titolo di studio	Livello di studio maturato	
	Settore professionale	Tipologia del settore professionale	
		Tipologia del macrosettore d'impresa	
	Funzione aziendale	Tipologia del ruolo aziendale	
	Sistema di lavoro	Tipologia di modalità di lavoro	
	Anzianità	Livello di anzianità di servizio	
	Esperienza	Livello di esperienza maturata	

B. Leadership e leader	Obiettivo	Percezione dell'obiettivo della leadership	<ul style="list-style-type: none"> Goleman, D. (2011). <i>Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici</i>. Milano: Rizzoli Libri https://www.ilsole24ore.com
	Ruolo	Percezione del ruolo del leader	Quaglino, G.P., & Ghislieri, C. (2004). <i>Avere leadership</i> . Milano: Cortina Raffaello
	Stile	Percezione dello stile del leader desiderato	Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". <i>The Journal of social psychology</i> , 10(2), 269-299
		Percezione dello stile del leader incontrato	
	Caratteristiche	Consapevolezza delle caratteristiche del leader	https://www.weforum.org
	Competenze	Consapevolezza delle competenze del leader	
	Qualità	Consapevolezza delle qualità del leader	
	Valori	Consapevolezza dei valori del leader	
C. Modalità di gestione dei team di lavoro e valorizzazione del capitale umano	Gestione del personale	Consapevolezza dei cambiamenti attuati	https://www.ilsole24ore.com
		Grado di accordo sulle modalità di gestione di un team efficace	<ul style="list-style-type: none"> https://www.hbritalia.it https://www.ilsole24ore.com
	Conseguenze della pandemia Covid-19	Grado di percezione degli effetti della pandemia sul lavoro	https://www.ilsole24ore.com
	Modalità di presa delle decisioni	Consapevolezza della modalità di presa delle decisioni	https://www.ilsole24ore.com

		Livello di gradimento per una gestione attiva del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.asfor.it • Tagliaro, C. & Migliore, A. (2022). "Covid-working": what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company, <i>Journal of Corporate Real Estate</i>, 24(2), 76-92 • Bezzina, C. & Bufalino, G. (2014). Dove sono finiti i leader? Alla ricerca della leadership necessaria. <i>Sviluppo & Organizzazione</i>, 34-40
	Valorizzazione della persona	Percezione delle componenti che contribuiscono alla valorizzazione della persona	https://associazioneitalianafornatori.it
		Consapevolezza delle pratiche messe in atto per la valorizzazione della persona	
D. Empowerment	Energia personale	Grado di conoscenza delle azioni per incentivare l'empowerment	Gheno, S., & Brusciaglioni, M. (2000). <i>Il gusto del potere: empowerment di persone ed azienda</i> . Milano: Franco Angeli
	Energia professionale	Grado di percezione delle azioni da sviluppare per un'azienda empowering	Quaglino, G. P., & Ghislieri, C. (2004). <i>Avere leadership</i> . Milano: Cortina Raffaello
	Strumenti	Percezione degli strumenti da usare per l'ingaggio personale	Capogna, S. (2019). Empowerment organizzativo e competenze trasversali tra retorica e virtù. <i>Sviluppo & Organizzazione</i> , 289, 82-91
	Comportamento del leader	Grado di opinione sul comportamento del leader	Bobbio, A., Rattazzi, A. M., & Muraro, M. (2007). Empowering Leadership Style in ambito sanitario. Uno studio sul coordinatore infermieristico. <i>Leadership</i> ,

			29(1), 37-49
		Grado di consapevolezza del proprio comportamento	
E. Ambiente lavorativo emotional friendly	Ambiente emotivamente gratificante	Grado di opinione sulle modalità di promozione per un ambiente emotivamente gratificante	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.ansa.it • Goleman, D. (2011). <i>Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici</i>. Milano: Rizzoli Libri
		Tipologia di fattori che possono massimizzare l'intelligenza emotiva	
	Leader emotivamente intelligente	Percezione dei comportamenti del leader emotivamente intelligente	<ul style="list-style-type: none"> • Quaglino, G.P. (2001). Leadership e cambiamento. <i>For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti</i>, (46), 28-33 • Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i>. Milano: Rizzoli Libri
		Grado di consapevolezza delle modalità per incentivare la performance	
F. Intelligenza socio-emotiva	Leader	Grado di importanza ad avere un leader emotivamente intelligente	Goleman, D. (2011). <i>Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici</i> . Milano: Rizzoli Libri
		Tipologia di motivazioni a volere un leader emotivamente intelligente	<ul style="list-style-type: none"> • Goleman, D. (2011). <i>Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici</i>. Milano: Rizzoli Libri • Goleman, D. (2000). <i>Lavorare con intelligenza emotiva: Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro</i>. Milano: Rizzoli Libri

		<ul style="list-style-type: none"> • Visentin, E. (2007). <i>Intelligenza emotiva e strumenti di pianificazione e controllo. Serie economia aziendale</i>, 30(204), 1-24
Strumenti	Tipologia di interventi per promuovere l'intelligenza emotiva nelle modalità di lavoro agili	
	Tipologia di interventi per allenare l'intelligenza emotiva	
Autoconsapevolezza	Grado d'importanza della autoconsapevolezza	<ul style="list-style-type: none"> • Goleman, D. (2011). <i>Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici</i>. Milano: Rizzoli Libri • Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i>. Milano: Rizzoli Libri
	Tipologia di emozioni provate al lavoro	
	Grado di accordo sulle modalità per rendere le persone maggiormente consapevoli	
Autogestione	Grado d'importanza dell'autogestione	Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i> . Milano: Rizzoli Libri
	Tipologia di interventi promossi dal leader per l'autogestione	
Consapevolezza sociale	Grado di importanza della consapevolezza sociale	Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i> . Milano: Rizzoli Libri
	Grado di riconoscimento della relazione con il proprio leader	

		Consapevolezza della gestione delle relazioni	
		Grado d'importanza della abilità sociali di un leader	
	Gestione delle relazioni	Grado d'importanza delle modalità da usare per la gestione delle relazioni	Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i> . Milano: Rizzoli Libri
		Grado di frequenza dell'utilizzo delle modalità da usare per la gestione delle relazioni	
G. Comunicazione	Scambio delle informazioni	Grado di importanza della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Palazzo, P., & Ferraro, G. (2020). Mantenere relazioni funzionali nelle trasformazioni in atto. Un nuovo ruolo della leadership nella gestione dei team. <i>For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti</i>, 3, 26-29 • Fregonese, E. (2020). La comunicazione interna e i suoi obiettivi. <i>Restart program: impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid-19</i>, 51-53
		Tipologia di modalità di comunicazione con il leader	
	Modalità	Tipologia di modalità di comunicazione preferite	
	Assertività	Grado di percezione sulle corrette modalità per una comunicazione assertiva	Suripatty, L. (2021). The Significance of Assertive Leadership Style in School Organizational Development. <i>International Research-Based Education Journal</i> , 3(1), 8-13
		Tipologie di comportamenti adottati dal leader per promuovere una comunicazione assertiva	

Coordinazione	Tipologia di azioni per il coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Quaglino, G. P., & Ghislieri, C. (2004). <i>Avere leadership</i>. Milano: Cortina Raffaello • Cortese, C. G., & Quaglino, G. P. (2003). <i>Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente</i>. Milano: Cortina Raffaello
	Grado di importanza delle azioni di coordinamento basate su vicinanza, cura e collaborazione	
	Grado di conoscenza della definizione di coordinazione	
Ascolto attivo	Grado di frequenza dell'apertura all'ascolto	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.ilsole24ore.com • http://associazioneitalia naformatori.it • Jonsdottir, I. J., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>, 17(21), 1-11 • Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2014). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. <i>Journal of Business Ethics</i>, 130(3), 509-524

		Grado di consapevolezza della promozione dell'ascolto attivo	
	Empatia	Consapevolezza dei fattori che contribuiscono alla stabilità di una relazione empatica	Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i> . Milano: Rizzoli Libri
		Grado di importanza dell'instaurazione di una relazione empatica	
		Tipologia di motivazioni a volere un leader empatico	Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> , 29(3), 325-341
	Feedback	Grado di percezione dell'accoglimento di feedback	D'Amato, V., & Macchi, F. (2015). Management, leadership e gestione d'impresa. <i>Economia aziendale</i> , 40(286), 1-20
		Consapevolezza delle caratteristiche del feedback	Sambell, K. (2016). Assessment and feedback in higher education: considerable room for improvement?. <i>Student Engagement in Higher Education</i> , 1(1), 1-14
H. Narrazione	Storytelling	Grado di accordo per l'uso dello storytelling come promotore di sviluppo personale e professionale	Panozzo, F. & Ferronato, G. (2019). Impresa e narrazione in Italia. <i>Imprese letterarie</i> , 19, 91-108
		Grado di accordo per l'uso della narrazione come strumento persuasivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fontana, A. (2019). Dieci anni di storytelling in Italia: scenario, valore, visione. <i>Harvard Business Review italia</i>, 6-15 • Panozzo, F. & Ferronato, G. (2019). Impresa e narrazione in Italia. <i>Imprese letterarie</i>, 19, 91-108

		Grado di accordo per l'uso di una slideshow come strumento di coinvolgimento	Petrucco, C. (2014). Digital storytelling as a reflective practice tool in a community of professionals. <i>European Distance and E-Learning Network (EDEN) Conference Proceedings</i> , 1, 373-382
I. Collaborazione	Collaborazione	Grado di accordo sulle modalità di promozione della collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> Palazzo, P., & Ferraro, G. (2020). Mantenere relazioni funzionali nelle trasformazioni in atto. Un nuovo ruolo della leadership nella gestione dei team. <i>For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti</i>, 3, 26-29 Albano, R., Parisi, T., & Tirabeni, L. (2019). Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. <i>Gli smart workers tra solitudine e collaborazione</i>, (9)17, 61-73
		Grado di importanza ad avere un leader collaborativo	<ul style="list-style-type: none"> Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i>. Milano: Rizzoli Libri Goleman, D. (2000). <i>Lavorare con intelligenza emotiva: Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro</i>. Milano: Rizzoli Libri
		Tipologia di motivazioni a volere un leader collaborativo	
	Coinvolgimento	Tipologia di modalità di coinvolgimento	<ul style="list-style-type: none"> Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader-member exchange to engage

		<p>workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. <i>Journal of Workplace Learning</i>, 31(3), 231-246</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. <i>Economia. Seria Management</i>, 16(2), 208-215 • Goleman, D. (2012). <i>Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva</i>. Milano: Rizzoli Libri
	Tipologia di modalità di coinvolgimento desiderate	
Motivazione	Consapevolezza dei propri fattori motivanti	Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. <i>Business management and strategy</i> , 3(1), 1-12
Fiducia	Grado di importanza della creazione di un rapporto fiduciario	<ul style="list-style-type: none"> • Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. <i>Asia Pacific Management Review</i>, 26(2), 95-102 • Goleman, D. (2000). <i>Lavorare con intelligenza emotiva: Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro</i>. Milano: Rizzoli Libri

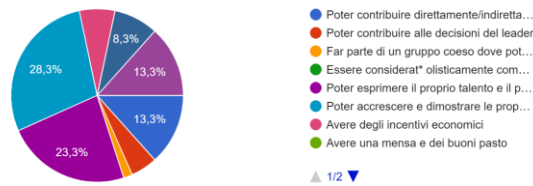
		Grado di percezione delle motivazioni per la creazione di un rapporto fiduciario	
		Percezione delle modalità di dimostrazione della fiducia	Gordon, G., Gilley, A., Avery, S., Gilley, J. W., & Barber, A. (2014). Employee perceptions of the manager behaviors that create follower-leader trust. <i>Management and Organizational Studies</i> , 1(2), 44-58
		Grado di accordo sulla tipologia di fattori che possono creare un rapporto fiduciario	
L. Resilienza	Leader	Grado d'importanza ad avere un leader resiliente	https://www.hbritalia.it
		Percezione delle caratteristiche di un leader resiliente	
		Tipologia di interventi da promuovere per un'azienda resiliente	Palumbo, R., e Manna, R. (2019). Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente". <i>Impresa progetto</i> , 2, 1-22.
	Persona	Autoconsapevolezza delle proprie capacità resilienti	Campione di convenienza
		Consapevolezza degli apprendimenti acquisiti dall'esperienza	
	Energia	Grado di importanza della diffusione di energia nel gruppo di lavoro	Campione di convenienza
		Tipologia di intervento per diffondere l'energia nel gruppo	
	Atteggiamento positivo	Grado di importanza ad avere un leader ottimista	

		Tipologia di intervento per allenare l'atteggiamento positivo	Campione di convenienza
		Percezione dell'attribuzione del senso di responsabilità	
	Responsabilità	Grado di conoscenza della definizione di responsabilità	Campione di convenienza

L'intervista, invece, può essere intesa come una relazione partecipata asimmetrica tra uno o più intervistatori e uno o più intervistati (Trincherò, 2002). Essa è stata guidata da una breve presentazione sulle sue finalità e da una scaletta predisposta di domande, che ci ha consentito di raccogliere delle informazioni ricche ed articolate, completando così lo studio in profondità e dando risposta alle lacune e ai nuovi interrogativi emersi nei risultati del questionario. Le interviste sono state condotte in modalità online, grazie all'utilizzo di Microsoft Teams. Inizialmente, abbiamo cercato di mettere a proprio agio l'intervistato con una sua personale presentazione. Questo per cercare di creare una relazione paritaria ed empatica. Inoltre, seguendo le linee guida indicate da Trincherò abbiamo cercato di ascoltare con interesse l'intervistato, aiutandolo ad esprimere ciò che pensava con l'utilizzo di domande più mirate. Di seguito le 11 domande aperte poste.

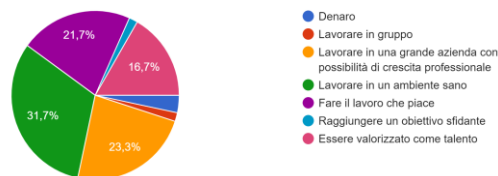
1. Le chiedo gentilmente di presentarsi, descrivendo brevemente il suo ruolo all'interno della propria azienda e una sua giornata tipo.
2. Alla luce dei risultati emersi dal questionario, le persone che lavorano avrebbero bisogno di un leader amichevole. Risulta fondamentale avere una guida emotiva nelle decisioni, nel comportamento e nelle relazioni con gli altri. È d'accordo con questa opinione? Vorrebbe aggiungere altre considerazioni?
3. Se nella sua azienda venisse aperta una nuova posizione lavorativa dove lei deve ricercare il profilo più adeguato di leader, cosa guarderebbe? Quali competenze, conoscenze e abilità servono, secondo lei, per guidare un gruppo di lavoro?
4. Tutte le competenze che ha appena elencato sono già presenti nel leader/nei leader dell'azienda, oppure, bisognerebbe promuovere una formazione interna per il riaggiornamento professionale?
5. Osservando questo grafico, i collaboratori si sentono maggiormente valorizzati accrescendo, dimostrando le proprie competenze ed esprimendo il proprio talento e potenziale. Gli incentivi economici, la mensa, i buoni pasto e l'auto aziendale passano in secondo piano. Quanto lavoro c'è ancora da fare per riuscire a raggiungere questo desiderio nel suo contesto lavorativo?

23. Il valore delle risorse umane operanti in un contesto organizzativo, le modalità per attrarle, motivarle, incentivarle e soprattutto trattenerle, ra... valorizzata? (solo 1 risposta è considerata valida)
60 risposte



6. Nella società lavorativa si sente sempre più parlare di empowerment, una parola anglosassone entrata ormai nel linguaggio corrente anche nelle aziende italiane. Tale termine indica un processo di riconquista della consapevolezza di sé, delle proprie potenzialità e del proprio agire. È una sorta di potenziamento, una presa di potere e accrescimento del potenziale personale. Mi racconti cosa ne pensa dell'argomento. Nella vostra azienda si cerca di promuoverlo per considerare la persona nella sua interezza e per incentivare così il benessere organizzativo? Se sì, in che modo?
7. Recentemente, un altro termine ormai di tendenza riconosciuto all'interno dei dipartimenti delle risorse umane, è quello legato all'intelligenza emotiva. Quest'ultima è la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivare se stessi e di gestire positivamente le proprie emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali. Le principali caratteristiche coinvolte sono la consapevolezza di sé, la capacità di autocontrollo, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali. Nel vostro ambiente lavorativo date importanza a questo aspetto? Viene riconosciuto maggiormente il quoziente emotivo o quello intellettuale? Perché?
8. Quando parliamo di comunicazione, emerge, come punto essenziale, il ruolo del feedback che fa da ponte comunicativo tra il leader e il collaboratore. Spesso, esso consente un rapido controllo "intermedio" della correttezza del lavoro in corso, supportato dalla segnalazione di punti di forza e criticità e di consigli per il miglioramento. Nel questionario che ho sottoposto, non emerge nettamente il grado di accettazione da parte del leader dei feedback ricevuti dai collaboratori. Nella sua azienda, il gruppo di lavoro è abituato a dare feedback al leader? Se sì, è un feedback richiesto dal leader stesso o no? In che modo viene comunicato? Mi farebbe qualche esempio?
9. Nella nostra analisi è emerso che la maggior parte delle persone si sente motivata se riesce a lavorare in un ambiente sano e sereno, con possibilità anche di crescita professionale. Cosa ne pensa?

72. Cosa la motiva maggiormente? (selezionare una sola risposta)
60 risposte



10. Una leadership inclusiva deve porre tutti i membri del team sullo stesso piano, apprezzandoli, motivandoli ed ispirandoli a esprimere liberamente il proprio talento per creare un valore aggiunto e un valore competitivo. I fattori essenziali che devono essere tenuti in considerazione sono la

diversità, la collaborazione, la valorizzazione delle persone e l'umanizzazione del lavoro. Cosa consiglierebbe a chi non coglie l'opportunità di usufruire di questi aspetti?

11. Siamo giunti alla fine dell'intervista. Ritiene di aggiungere qualcos'altro su una leadership che deve supportare il benessere personale e organizzativo?

A seguito della registrazione di ciascuna intervista, abbiamo trascritto le risposte e utilizzato successivamente Atlas.ti, software per analizzare i dati qualitativi. Questo prezioso strumento ci ha permesso di leggere ed evidenziare le risposte importanti, etichettando ogni concetto chiave con un codice. Grazie all'opzione *creazione report* e all'esportazione dei dati su una griglia di Excel, abbiamo analizzato la quantità di *codes* associati ad ogni *quotation*. Poi, da questo meccanismo abbiamo creato l'analisi dei risultati. Prima di passare a quest'ultimi andiamo ad indagare il contesto e i partecipanti coinvolti in questa ricerca.

4.3 Contesto

Il contesto della ricerca ha previsto l'analisi di differenti realtà organizzative collocate nella regione Veneto. Al fine di raccogliere le informazioni, sono state coinvolte principalmente 3 aziende di grandi dimensioni, collocate in province diverse come Treviso, Rovigo, Venezia e operanti in settori distinti quali, produzione/fabbricazione, consulenza e servizi pubblici. Per estendere ulteriormente il questionario e per avere risultati da differenti contesti geografici, il ricercatore ha provveduto ad inviare il link dello strumento, a mezzo WhatsApp, a diversi contatti personali operanti in realtà lavorative di differente grandezza e macrosettore.

4.4 Partecipanti

Il campione di ricerca è di convenienza. Al fine di soddisfare l'obiettivo richiesto, il questionario è stato inviato a 100 persone; sono state raccolte 60 risposte di lavoratori operanti in diverse aree aziendali, dei quali 41 sono femmine e 19 sono maschi, rappresentanti di settori distinti quali, privato (58,3%), pubblico (21,7%) e misto (16,7%). L'eterogeneità del campione viene rappresentata anche dalla diversa età dei rispondenti, come si evince dal grafico 1.

1. Età
60 risposte

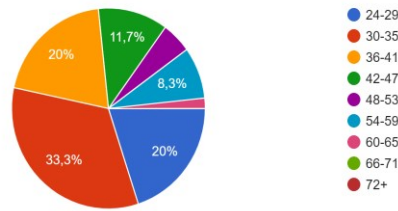


Grafico 1 - Età dei rispondenti

Invece, per la conduzione dell'intervista si sono resi disponibili 5 collaboratori dell'ufficio risorse umane che si occupano principalmente di selezione, di formazione e di sviluppo del personale: 3 femmine e 2 maschi che operano nelle medesime strutture organizzative considerate per l'analisi quantitativa. Abbiamo scelto di intervistare coloro che lavorano nella funzione risorse umane per capire il punto di vista di chi gestisce le persone.

4.5 Risultati quantitativi

Come già preannunciato, inizialmente abbiamo raccolto le informazioni del questionario su Google Moduli e le abbiamo scaricate in formato Excel, effettuando anche l'analisi descrittiva dei dati. Successivamente, abbiamo analizzato le risposte delle interviste attraverso l'esportazione dei dati in Excel da Atlas.ti.

La spiegazione dei risultati rilevati segue lo sviluppo delle sezioni in cui il questionario è stato diviso e le domande delle interviste, come precedentemente dichiarati.

4.5.1 *Dati personali*

I primi item si riferiscono ai *dati personali* generali del partecipante, quali, l'età, il genere, il titolo di studio, il settore professionale, il macrosettore d'impresa, l'area aziendale, le modalità di lavoro, l'anzianità di servizio nella medesima azienda e gli anni di esperienza nel settore.

Come già annunciato, hanno partecipato all'indagine 41 femmine e 19 maschi, con un'età compresa tra i 24 e i 65 anni. Nello specifico, la maggior parte dei rispondenti ha dai 24 ai 41 anni (Tabella 1).

Tabella 1 - *Fasce d'età*

Età	Genere		Totale
	Femmina	Maschio	
24-29	10	2	12
30-35	16	4	20
36-41	6	6	12
42-47	5	2	7
48-53	1	2	3
54-59	3	2	5
60-65	0	1	1
Totale	41	19	60

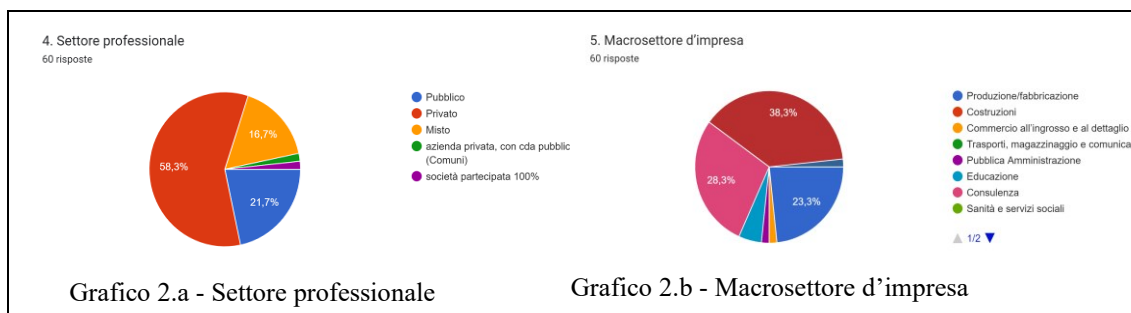
La tabella 2, sotto riportata, mostra che la maggior parte delle figure professionali ha una laurea magistrale o triennale e solamente il 15% ha un diploma di scuola superiore.

Tabella 2 - *Titolo di studio*

Titolo di studio	Genere		Totale
	Femmina	Maschio	
Diploma scuola superiore	7	2	9
Laurea triennale in economia	1	3	4
Laurea triennale in materie scientifiche	0	3	3
Laurea triennale in materie umanistiche	9	1	10
Laurea magistrale in materie economiche	2	1	3
Laurea magistrale in materie giuridiche	5	1	6
Laurea magistrale in materie scientifiche	5	3	8
Laurea magistrale in materie umanistiche	4	1	5
Laurea magistrale in psicologia	4	0	4
Master di 1° livello	3	3	6
Master di 2° livello	1	0	1
Dottorato/specializzazione post-laurea	0	1	1
Totale	41	19	60

La maggior parte delle persone lavora in un ente privato. Solamente 2 persone hanno sostenuto di appartenere una ad un'azienda privata con CdA (consiglio di amministrazione) pubblico e l'altra ad una società partecipata (Grafico 2.a).

Il macrosettore d'impresa, come si può notare dal grafico 2.b che segue, è variegato: spazia partendo dalla produzione/fabbricazione, proseguendo con il commercio all'ingrosso e al dettaglio, concludendo con la pubblica amministrazione, l'educazione, la consulenza e i servizi sociali. La maggior parte delle persone lavora nel macrosettore dei servizi pubblici (38,3%), seguito da consulenza (30,0%) e produzione/fabbricazione (23,3%). Questi sono i principali macrosettori delle aziende contattate direttamente e che hanno voluto partecipare alla ricerca.



Grafici 2.a e 2.b - Settore professionale e macrosettore d'impresa

Anche le aree aziendali sono molto varie. La maggior parte dei rispondenti opera nei settori risorse umane (36,7%), ambiente e sicurezza (18,3%) e area comunicazione e marketing (13,3%); un terzo circa va a comporre il restante campione, attivo nell'area commerciale, nel controllo e nella verifica, nell'information technology o nella logistica (Tabella 3).

Tabella 3 - Area aziendale

Area aziendale	Genere		Totale	Totale %
	Femmina	Maschio		
Ambiente e sicurezza	3	8	11	18,3%
Amministrazione e finanza	5	1	6	10,0%
Commerciale	1	0	1	1,7%
Comunicazione e marketing	6	2	8	13,3%
Controllo e verifica	1	0	1	1,7%
Information technology	1	0	1	1,7%
Logistica	0	1	1	1,7%
Ricerca e sviluppo	0	2	2	3,3%
Risorse umane	18	4	22	36,7%
servizi ambientali	0	1	1	1,7%
Ufficio Acquisti	1	0	1	1,7%
Ufficio tecnico	5	0	5	8,3%
Totale	41	19	60	100,0%

La maggior parte del campione ha ripreso a lavorare in presenza, alcuni invece stanno ancora operando in modalità mista (25%). Quasi nessuno adotta la modalità di smart-working (1,7%). Si riscontra quasi una totale ripresa della normalità lavorativa. Normalità, però, intesa con una nuova accezione e nuove abitudini. Le persone devono comunque essere autonome e flessibili, cercando di conciliare le esigenze di chi lavora da remoto e di chi è presente in ufficio, pianificando con attenzione orari e spazi, grazie alle opportunità offerte dalla nuova tecnologia (Grafico 3).

7. Modalità di lavoro
60 risposte

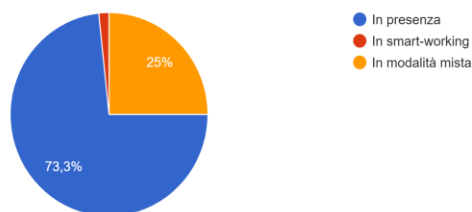
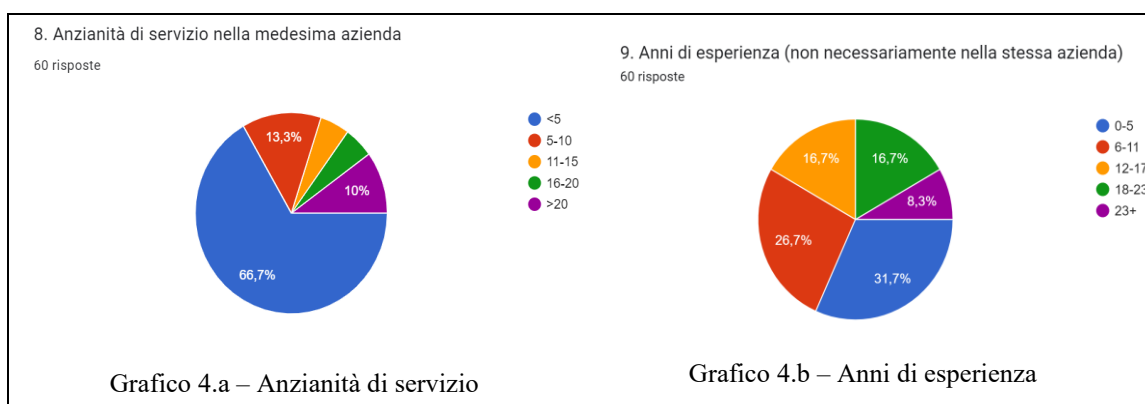


Grafico 3 – Modalità di lavoro

L'anzianità di servizio nella medesima organizzazione è inferiore a 5 anni (66,7%). Il 13,3% lavora presso la stessa azienda da 5-10 anni e solo il 10 % lavora da più di 20 anni. In minima parte sono coloro che operano nella stessa azienda da 11 a 20 anni. Le persone che hanno fatto carriera, non necessariamente nella stessa azienda, invece, hanno per il 41,7% un'esperienza lavorativa superiore ai 12 anni, per 31,7% un'esperienza fino ai 5 anni e per il 26,7% un'esperienza da 6 a 11 anni (grafici 4.a e 4.b).

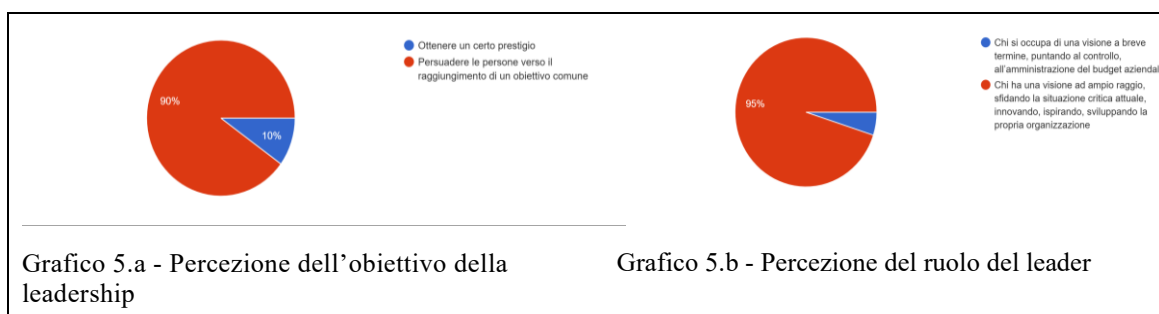


Grafici 4.a e 4.b – Anzianità di servizio e anni di esperienza del campione

Quindi, nel complesso, si riscontra che la maggior parte dei collaboratori ha un'età compresa tra i 24 e i 41 anni e possiede un'esperienza nel proprio ambito per lo più superiore a 12 anni maturata in diverse aziende. Relativamente al titolo di studio, si osserva che le figure professionali hanno per la maggior parte, una laurea magistrale in campo scientifico. In misura maggiore, le persone stanno lavorando in presenza.

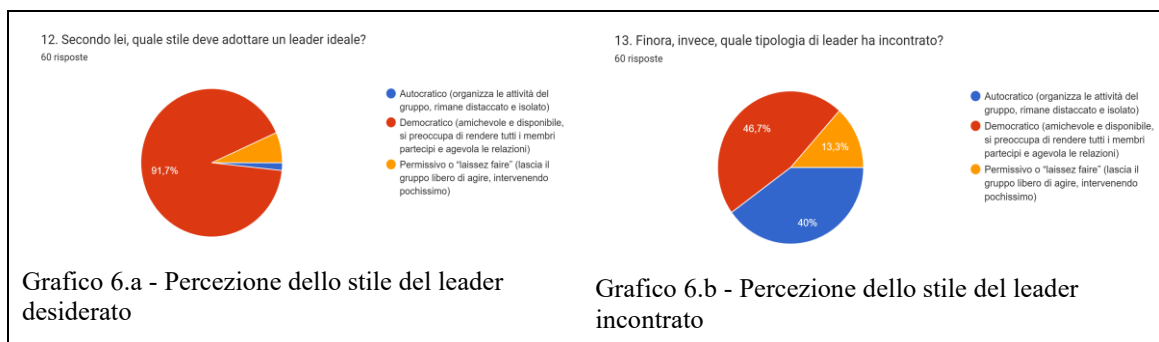
4.5.2 Leadership e leader: caratteristiche, competenze, qualità e valori

Addentrando verso la *leadership e il leader ideale*, si riscontra che quasi tutti i rispondenti sono d'accordo sulla definizione di leadership come una posizione di preminenza, con funzione di guida, in un'attività o in un'impresa e la figura che ricopre questo ruolo ha come obiettivo quello di persuadere le persone verso il raggiungimento di un obiettivo comune (Goleman, 2011). In aggiunta alla definizione di leadership, abbiamo voluto approfondire anche la figura del leader che viene spesso confusa con quella del manager. Quindi, si rende necessario definire le due figure differenziandole per scopi e compiti. In linea con il punto di vista di Quaglino e Ghislieri (2004), la maggior parte dei collaboratori ha confermato che il vero leader è colui che ha una visione ad ampio raggio, sfidando la situazione critica attuale, innovando, ispirando e sviluppando la propria organizzazione, come si evince dai grafici 5.a e 5.b. che seguono. Solamente la minor parte, ritiene che il leader si occupi di una visione a breve termine, puntando al controllo e all'amministrazione del budget aziendale.



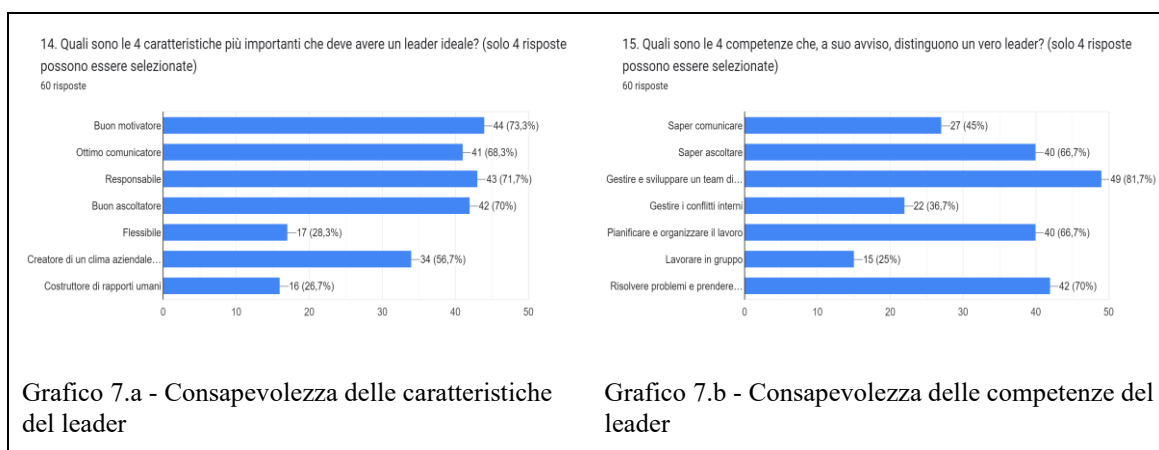
Grafici 5.a e 5.b - Percezione dell'obiettivo della leadership e del ruolo del leader

È possibile osservare nel grafico 6.a, che la percezione dello stile di leader desiderato è democratico. Le persone preferiscono un leader che sia amichevole e disponibile, che si preoccupi di rendere tutti i membri partecipi alla vita aziendale e agevoli le relazioni. Notando, invece, la tipologia di leader incontrato fino ad ora, i rispondenti hanno votato in maggioranza per la presenza di un leader democratico (46,7%), come si riscontra nel grafico 6.b. Si nota, però, una presenza ancora elevata di leader autocratici che organizzano le attività del gruppo, rimanendo distaccati e isolati (40%).

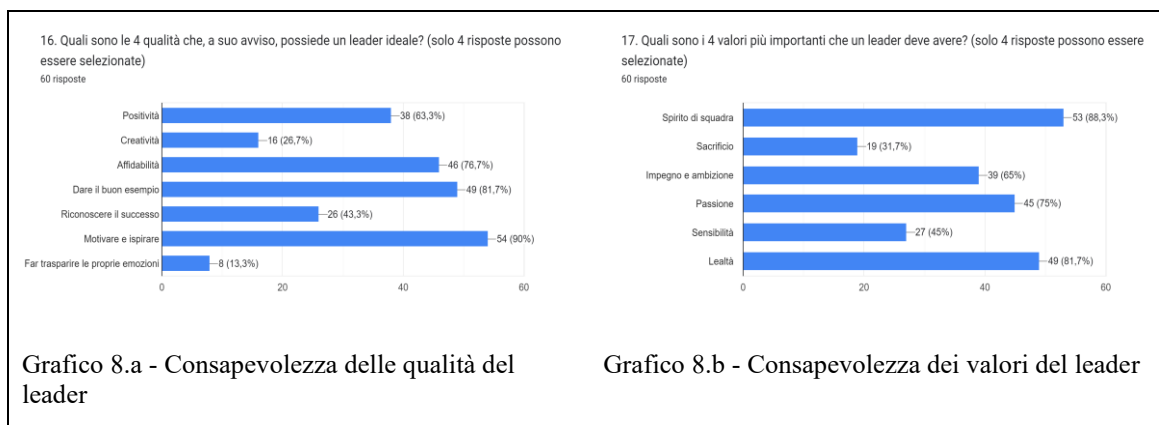


Grafici 6.a e 6.b - Percezione dello stile del leader desiderato e di quello incontrato

Tra una serie di fattori che abbiamo considerato come prerogative di un leader ideale risaltano il mostrare il proprio lato umano, la motivazione, la comunicazione, la responsabilità, la flessibilità, il risolvere problemi e prendere decisioni, il lavorare in gruppo, la passione e la creatività. Come si osserva nei grafici 7.a e 7.b sotto riportati, le 4 caratteristiche maggiormente considerate dagli appartenenti al nostro campione per delineare la figura di un leader sono: *buon motivatore* (73,3%), *responsabile* (71,7%), *buon ascoltatore* (70%) e *ottimo comunicatore* (68,3%). Le 4 competenze, invece, ottimali che tale figura deve possedere sono per l'81,7% *gestire e sviluppare un team di lavoro*, per il 70% *risolvere problemi e prendere decisioni*, per il 66,7% *saper ascoltare* e per il 45% *saper comunicare*. È possibile osservare che più della metà dei rispondenti è concorde nell'affermare che le 4 qualità proprie di un leader sono il *motivare e ispirare* (90%), il *dare il buon esempio* (81,7%), l'*affidabilità* (76,7%) e la *positività* (63,3%). Infine, per quanto riguarda i valori, le persone hanno optato per lo *spirito di squadra* (88,3%), la *lealtà* (81,7%), la *passione* (75%) e l'*impegno* e l'*ambizione* (65%) (Grafici 8.a e 8.b).



Grafici 7.a e 7.b - Consapevolezza delle caratteristiche e delle competenze del leader



Grafici 8.a e 8.b - Consapevolezza delle qualità e dei valori del leader

Si delinea così un profilo di leader desiderato come amichevole. Appare fondamentale avere una guida nelle decisioni, nel comportamento e nelle relazioni con gli altri. Il leader deve essere un buon motivatore, responsabile, buon ascoltatore e ottimo comunicatore; deve saper gestire e sviluppare un gruppo di lavoro, risolvere problemi e prendere decisioni, dando il buon esempio e puntando all'affidabilità, all'impegno e all'ottimismo.

4.5.3 Capitale umano: il desiderio di essere maggiormente valorizzati

Nella sezione 3, *modalità di gestione dei team di lavoro e valorizzazione del capitale umano*, si può osservare che i principali cambiamenti organizzativi attuati, a seguito della pandemia da Covid-19, hanno riguardato per la maggior parte la riorganizzazione degli uffici, rispettando le normative vigenti, e l'utilizzo dello smart-working. Con rilevanza minore si rilevano la pianificazione di nuovi obiettivi e i compiti aziendali, le acquisizioni, le fusioni e le cessioni di rami d'azienda e il reclutamento di nuovo personale. Solo 2 persone hanno sostenuto di non aver riscontrato cambiamenti interni o di non saper rispondere (Grafico 9).

18. Le chiedo, ora, di riflettere sulle modifiche di gestione del personale messe in atto dal suo leader a seguito della pandemia Covid19. Quali camb...ono stati attuati? (sono accettabili più risposte)
60 risposte

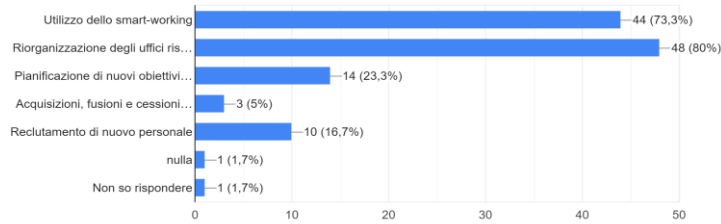
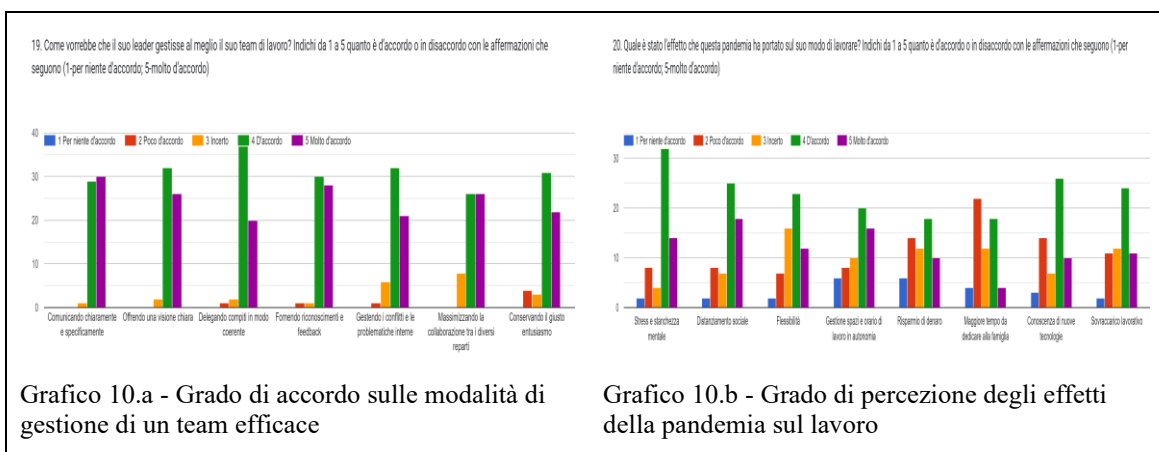


Grafico 9 - Consapevolezza dei cambiamenti attuati

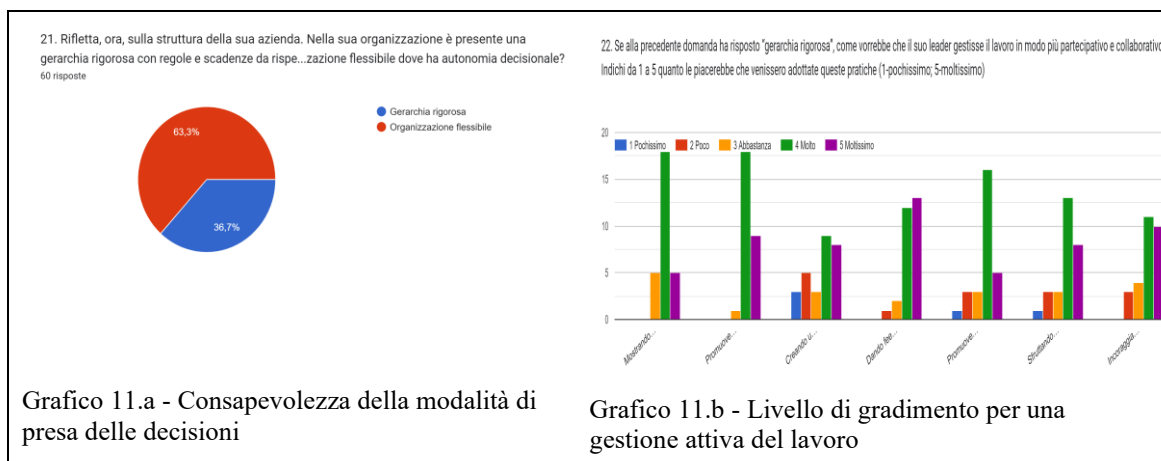
Come si evince dal grafico 10.a, la maggior parte delle persone è decisamente d'accordo nel sostenere che un leader, per gestire in modo ottimale il proprio team, deve comunicare chiaramente e massimizzare la collaborazione tra i diversi reparti. Le stesse sono d'accordo anche sul fatto che deve offrire una visione chiara, delegare compiti in modo coerente, fornire riconoscimenti e feedback, gestire i conflitti e le problematiche interne e conservare il giusto entusiasmo. La pandemia ha portato con sé fattori negativi come stress, stanchezza mentale, distanziamento sociale, sovraccarico lavorativo, ma anche fattori positivi come flessibilità, gestione e spazi di lavoro in autonomia, risparmio di denaro, conoscenza di nuove tecnologie. I collaboratori non sono generalmente d'accordo sul fatto che il virus Covid-19 abbia portato un maggior tempo da dedicare alla famiglia, rimanendo nella propria abitazione in modalità smart-working (Grafico 10.b).



Grafici 10.a e 10.b - Grado di accordo sulle modalità di gestione di un team efficace e percezione degli effetti della pandemia sul lavoro

Nel contesto lavorativo odierno, i collaboratori sostengono che lavorano per un'organizzazione dove è presente una gerarchia rigorosa, con regole e scadenze da rispettare impartite direttamente dal leader (36,7%), ma risulterebbe maggiore la presenza di aziende flessibili dove si ha autonomia decisionale (63,3%). Nonostante la percentuale di strutture gerarchiche sia inferiore a quella flessibile, bisogna comunque prestare attenzione a questa tipologia di organizzazione, cercare di creare una struttura circolare, a rete, composta da persone responsabili e autonome, riducendo la burocrazia interna e i comandi impartiti dal vertice (Grafico 11.a).

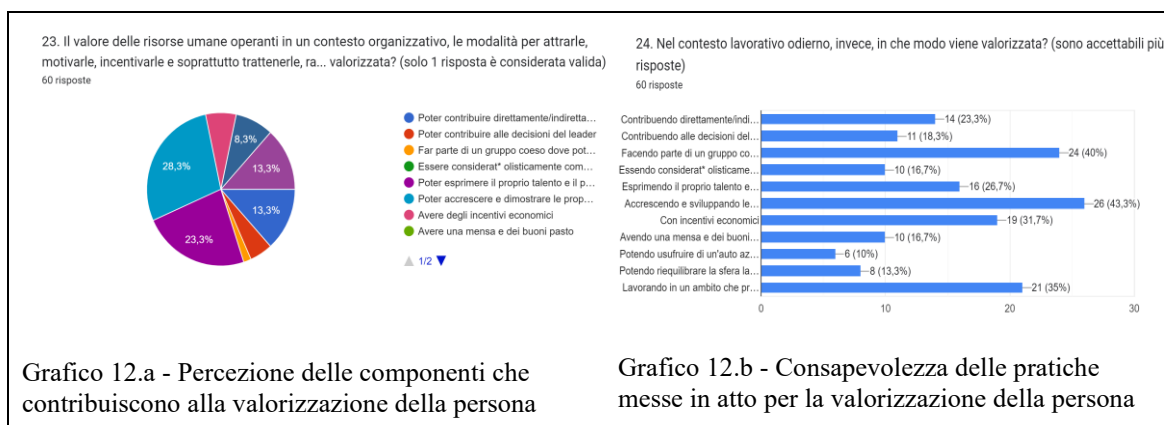
Coloro che hanno risposto *gerarchia rigorosa* vorrebbero che il loro leader gestisse in modo più partecipativo e collaborativo il lavoro assegnato. Per fare ciò, le persone sono concordi nel sostenere che il leader deve mostrare le aspettative aziendali a tutti i dipendenti, promuovere gli obiettivi raggiungibili e chiari, creare uffici *open space* per facilitare la collaborazione e il lavoro di gruppo, sviluppare la creatività attraverso compiti difficili, sfruttare la potenza dei software di collaborazione (Microsoft Teams, Google Drive...) e incoraggiare la socializzazione attraverso riunioni o pause caffè. I collaboratori sono molto d'accordo sul fatto che un feedback adeguato sul compito svolto faciliterebbe una gestione attiva del lavoro (Grafico 11.b).



Grafici 11.a e 11.b - Consapevolezza della modalità di presa delle decisioni e livello di gradimento per una gestione attiva del lavoro

Un aspetto focale del nostro lavoro riguarda la valorizzazione della persona in azienda, che riteniamo uno dei presupposti per rendere il proprio essere professionale appetibile, sfidante ed empowerizzante, con riflessi positivi sia sul lavoratore che sull'intera organizzazione. Abbiamo voluto quindi focalizzarci su come il singolo collaboratore può sentirsi maggiormente valorizzato nell'azienda di appartenenza. Dall'indagine

svolta e seguendo il grafico 12.a, sotto riportato, si nota come la persona vorrebbe risultare la *stella* nell'azienda, potendo accrescere e dimostrare le proprie competenze (28,3%) e conseguentemente potendo esprimere il proprio talento e il proprio potenziale (23,3%). A sostegno di ciò abbiamo indagato come le persone vengono effettivamente valorizzate nella propria organizzazione di appartenenza. Il grafico 12.b mette in evidenza il grado di consapevolezza delle persone relativamente alle pratiche messe in atto in azienda per la loro valorizzazione. Osservando i dati a disposizione, si evince che la maggior parte dei rispondenti è consapevole di venir valorizzata quando ha la possibilità di vedere riconosciute le proprie competenze, quando ha modo di accrescerle e dimostrarle, quando fa parte di un gruppo coeso dove può esprimere liberamente le proprie idee. Il 35% lavora in un ambito che promuove il benessere organizzativo e individuale. Contrariamente a quello che i collaboratori vorrebbero, l'incentivo economico viene utilizzato, ancora, come modo per far risaltare la persona (31,7%), mettendo in una posizione secondaria la possibilità di poter esprimere il proprio talento o il proprio potenziale. In minor parte, le persone vengono valorizzate contribuendo direttamente/indirettamente alla strategia aziendale e alle decisioni del leader, essendo considerate olisticamente. Il 16,7% ha una mensa e dei buoni pasto, il 13,3% riesce a riequilibrare la sfera lavorativa con quella privata e solamente il 10% possiede un'auto aziendale.



Grafici 12.a e 12.b - Percezione delle componenti che contribuiscono alla valorizzazione della persona e consapevolezza delle pratiche messe in atto per la valorizzazione della stessa

Aggiungiamo qui delle nuove considerazioni. La maggior parte delle persone vorrebbe un leader che sappia comunicare chiaramente, massimizzando la collaborazione tra i diversi reparti. Il leader deve anche saper gestire efficacemente il gruppo di lavoro,

offrire una visione chiara, delegare compiti in modo coerente, fornire riconoscimenti e feedback, gestire i conflitti e le problematiche interne e conservare il giusto entusiasmo. Questo, soprattutto, per sopperire alle conseguenze negative che la pandemia ha portato in termini di stress e stanchezza mentale, distanziamento sociale e sovraccarico lavorativo. Le persone vogliono che la loro guida mostri le aspettative aziendali a tutti i dipendenti, promuova obiettivi raggiungibili e chiari, crei uffici *open space* per facilitare la collaborazione e il lavoro di gruppo, sviluppi la creatività attraverso compiti difficili, sfrutti la potenza dei software di collaborazione (Microsoft Teams, Google Drive...) e incoraggi la socializzazione attraverso riunioni o pause caffè. I collaboratori sono molto d'accordo sul fatto che un feedback adeguato sul compito svolto faciliterebbe una gestione attiva del lavoro.

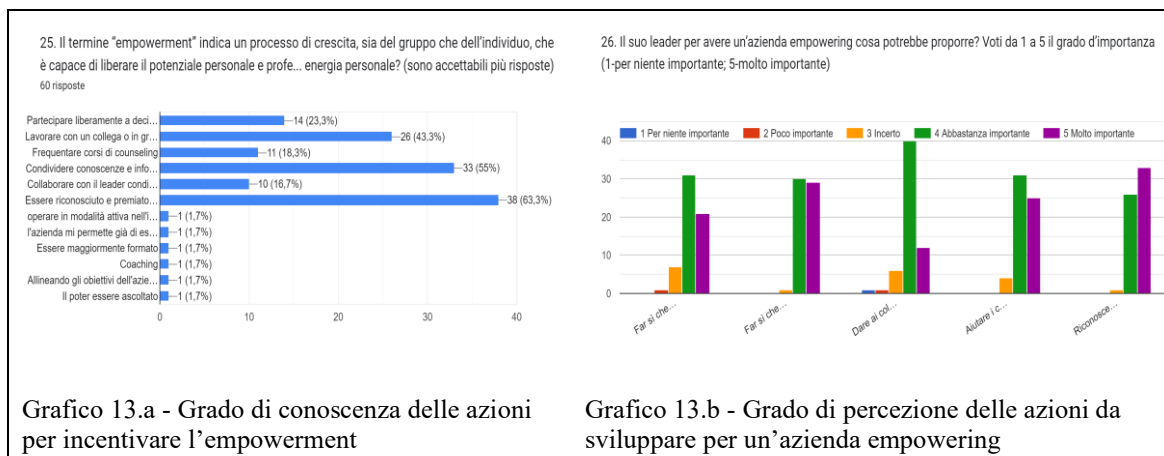
Adottando queste pratiche, i collaboratori si sentirebbero maggiormente valorizzati accrescendo e dimostrando le proprie competenze ed esprimendo il proprio talento e potenziale.

4.5.4 Empowerment: come riuscire a liberare l'energia interiore

Proseguendo con la tematica *empowerment*, abbiamo definito tale concezione come un processo di crescita, sia del gruppo che dell'individuo che è capace di liberare il potenziale personale e professionale per raggiungere con piena soddisfazione obiettivi rilevanti per sé stessi e per l'impresa stessa (Capogna, 2019). Abbiamo chiesto alle persone cosa permetterebbe loro di liberare la loro energia personale.

La maggior parte del campione riuscirebbe in tale intento solamente se venisse riconosciuto e premiato come persona che contribuisce al lavoro del team e se riuscisse a condividere conoscenze e informazioni con i colleghi e con il leader. Meno della metà, ossia il 43,3% vorrebbe lavorare con un collega o in gruppo rafforzando così le competenze relazionali; il 23,3% desidererebbe partecipare liberamente a decisioni aziendali e il 18,3% frequentare corsi di counseling. Solamente il 16,7%, collaborerebbe con il leader, condividendo così il suo potere. Nonostante ciò, grazie all'opzione *Altro* nel questionario, alcune persone hanno aggiunto nuove considerazioni. Vengono individuate come novità la possibilità di operare in modalità attiva nell'innovazione dei processi aziendali e la volontà di allineare gli obiettivi dell'azienda il più possibile con

quelli personali, attraverso colloqui mirati o corsi di formazione per lo sviluppo del proprio potenziale. Oltre a ciò, vengono evidenziati l'essere ascoltato, l'essere maggiormente formato e il poter usufruire di metodologie di coaching. Quindi, come si può sviluppare un'azienda empowering? In generale, le persone ritengono importante, come già affermato da Quaglino e Ghislieri (2004), che il leader sappia dare ai collaboratori informazioni puntuali e continue sulla prestazione organizzativa e supporti ad apprendere conoscenze e competenze adeguate a contribuire agli obiettivi. Lui stesso deve dare ai collaboratori il potere di prendere decisioni importanti e aiutarli a comprendere il significato e l'impatto del loro lavoro. I collaboratori ritengono fondamentale che il proprio leader sappia riconoscere il loro contributo in funzione dei risultati dell'organizzazione (Grafici 13.a e 13.b).



Grafici 13.a e 13.b - Grado di conoscenza delle azioni per incentivare l'empowerment e percezione delle azioni da sviluppare per un'azienda empowering

Le persone hanno dichiarato come strumenti di sviluppo personale e professionale da utilizzare in azienda soprattutto il coaching (71,7%) e la formazione esperienziale (63,3%).

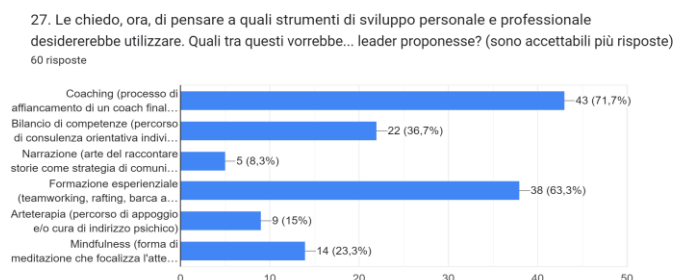


Grafico 14 - Percezione degli strumenti da usare per l'ingaggio personale

Il leader viene riconosciuto abbastanza dai collaboratori come un esempio da seguire, utilizza i suggerimenti provenienti dai membri del gruppo per prendere decisioni, presta attenzione agli sforzi del medesimo, si interessa ai problemi personali del team. Invece, le persone sono molto d'accordo nell'affermare che tale figura incoraggia il gruppo di lavoro ad esprimere idee e opinioni, aiuta lo sviluppo di buone relazioni tra i membri, spiega le decisioni prese dall'azienda e considera i collaboratori sullo stesso piano (Bobbio et al., 2007). Nonostante questo, si evince dal grafico 15 che ci sono ancora diverse persone che sono poco d'accordo con queste affermazioni. Facendo riferimento, invece, al collaboratore stesso, si può sostenere che ha un buon grado di consapevolezza del proprio comportamento ed è nettamente d'accordo nell'affermare l'importanza del suo lavoro. Inoltre, è sicuro delle sue capacità, riesce a prendere decisioni in autonomia, ha una visione positiva di sé. Oltre a ciò, le persone concordano nel sostenere che sono ottimiste, portano a termine i lavori assegnati e ritengono che le proprie qualità possano aiutare il team di lavoro (Grafico 16).

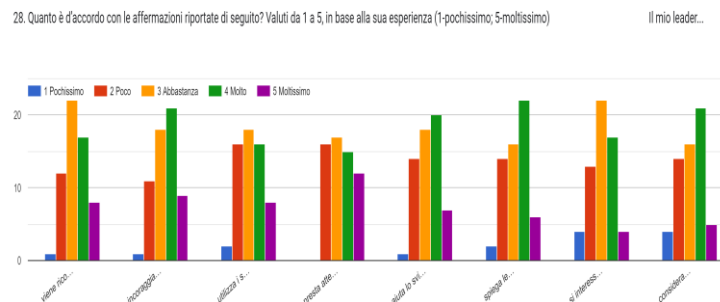


Grafico 15 - Grado di opinione sul comportamento del leader

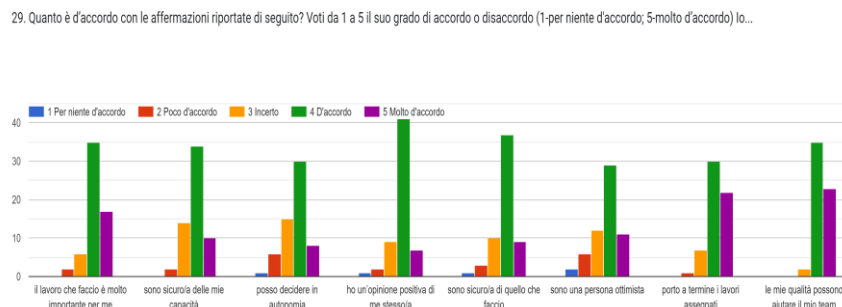


Grafico 16 - Grado di consapevolezza del proprio comportamento

Per liberare la propria energia i collaboratori avrebbero bisogno di essere riconosciuti come parte attiva nella contribuzione del lavoro di team e di poter condividere conoscenze e informazioni con i colleghi e con il leader. Come Quaglino e Ghislieri (2004) affermano, abbiamo riscontrato che le persone ritengono importante che il leader sappia dare ai collaboratori informazioni puntuali e continue sulla prestazione organizzativa, sappia apprendere conoscenze e competenze adeguate a contribuire agli obiettivi. Lui stesso deve dare ai collaboratori il potere di prendere decisioni importanti, aiutandoli a comprendere il significato e l'impatto del loro lavoro. Le persone ritengono fondamentale che il proprio leader sappia riconoscere il loro contributo in funzione dei risultati dell'organizzazione. Il coaching e la formazione esperienziale sono utili strumenti di ingaggio professionale (Capogna, 2019).

4.5.5 Ambiente lavorativo *emotional-friendly*: quanto conta l'umanità nell'impresa?

Trattando l'*ambiente lavorativo emotional-friendly*, abbiamo osservato come il contesto organizzativo dovrebbe essere un ambiente emotivamente gratificante e come il leader si dovrebbe comportare al suo interno. Le persone sono concordi nel dire che i fattori per determinare questo ambiente autentico sono l'incoraggiamento dei collaboratori a esprimere e condividere le proprie emozioni, la creazione di spazi dove i lavoratori possono lavorare in privato e insieme ed ambienti per pause caffè dove poter parlare e scambiare idee liberamente. Inoltre, si dovrebbe promuovere una comunicazione assertiva, non aggressiva e creare momenti di riflessione e di feedback liberi.

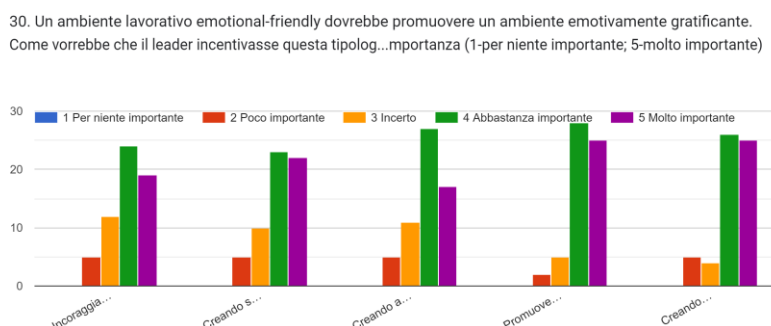
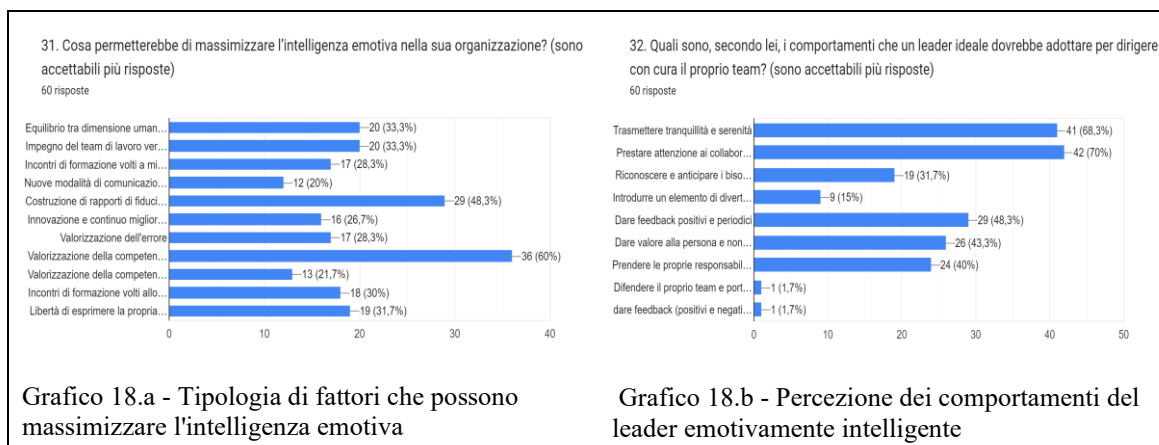


Grafico 17 - Grado di opinione sulle modalità di promozione per un ambiente emotivamente gratificante

Ma quali sono i fattori che possono massimizzare l'intelligenza emotiva in azienda? La maggior parte del campione ha dichiarato, come elemento importante, la valorizzazione della competenza emotiva e relazionale, seguita dalla costruzione di rapporti di fiducia e di collaborazione dentro e fuori l'azienda. Quindi, si evince che il campione riconosce il vero significato e l'utilità di questa componente. In minima parte, invece, il campione ha optato per l'equilibrio tra dimensione umana ed economica e un'altra parte del campione, con la stessa percentuale, ha votato l'impegno del team di lavoro verso obiettivi definiti. Anche gli incontri di formazione, volti allo sviluppo del personale (30%) e la libertà di esprimere la propria personalità ed emozionalità (31,7%), sono considerati, per alcuni, fattori per massimizzare la componente socio-emotiva nelle imprese. Il 28,3% vorrebbe puntare sugli incontri di formazione volti a migliorare la prestazione e sulla valorizzazione dell'errore. Il 26,7%, invece, desidererebbe focalizzarsi sull'innovazione e il continuo miglioramento. Infine, risultano indici di poca utilità la valorizzazione della competenza sociale e le nuove modalità di comunicazione bidirezionale.

Per dirigere con cura il proprio team, un leader emotivamente intelligente deve prestare attenzione ai collaboratori (70%) e trasmettere tranquillità e serenità (68,3%). Quasi la metà indica che un leader con questa dote dovrebbe dare feedback positivi e periodici. Dare valore alla persona, non screditarla in pubblico e prendere le proprie responsabilità sono considerati elementi che un leader dovrebbe adottare rispettivamente per il 43,3% e per il 40% delle persone. Riconoscere e anticipare i bisogni dei collaboratori (31,7%) e l'introduzione di un elemento di divertimento vengono poco considerati (15%). Grazie all'opzione *Altro* nel questionario, la persona ha riferito che il leader deve difendere il proprio team e portare avanti anche gli interessi individuali dei collaboratori (Grafici 18.a e 18.b).



Grafici 18.a e 18.b - Tipologia di fattori che possono massimizzare l'intelligenza emotiva e percezione dei comportamenti del leader emotivamente intelligente

Al fine di aumentare la soddisfazione lavorativa e l'efficacia della performance del proprio team, la maggior parte dei rispondenti, come si osserva nel grafico 19, afferma che sarebbe ottimale se il leader motivasse le persone a dare il loro meglio, dando una quantità di lavoro non eccessiva, una maggiore responsabilità e flessibilità nell'eseguire i compiti assegnati e fornendo gratificazioni. Inoltre, risulta essere importante far dialogare le persone tra di loro, trattandole in modo equo e consentendo al personale di perseguire i propri valori.

33. In che modo il leader emotivamente intelligente può aumentare la soddisfazione lavorativa e l'efficacia della performance del suo team? Voti da 1 a 5 il suo grado di accordo o disaccordo (1-per niente d'accordo; 5-molto d'accordo)

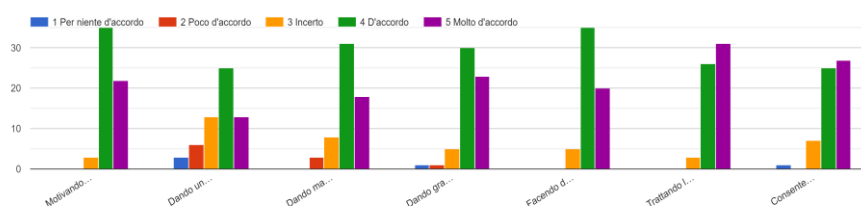


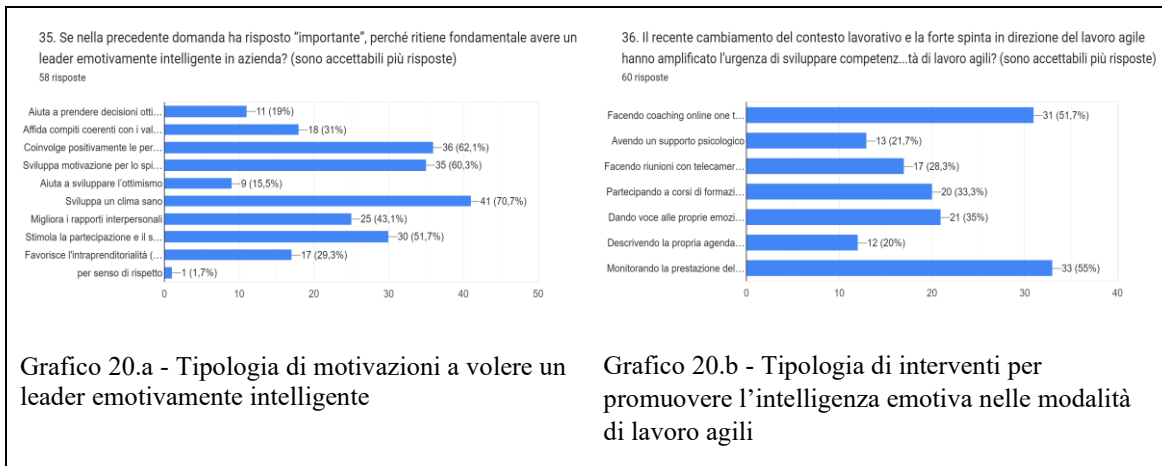
Grafico 19 - Grado di consapevolezza delle modalità per incentivare la performance

Aggiungiamo un tassello fondamentale nel nostro studio sostenendo che il leader deve puntare all'incoraggiamento della persona a esprimere e condividere le proprie emozioni, alla creazione di spazi dove i lavoratori possono lavorare in privato o in gruppo ed ambienti per pause caffè dove poter parlare e scambiare idee liberamente. Inoltre, si dovrebbe promuovere una comunicazione assertiva e creare momenti di riflessione e di feedback liberi, massimizzando la valorizzazione della competenza

emotiva e relazionale e la costruzione di rapporti di fiducia e di collaborazione, dentro e fuori l'azienda, allo scopo di puntare ad un lavoro soddisfacente ed a una performance efficace.

4.5.6 Intelligenza socio-emotiva: la chiave per il successo?

Andando a focalizzarci nello specifico sull'*intelligenza socio-emotiva*, abbiamo voluto dare prima una definizione di tale concetto, poi verificare se è importante avere un leader emotivamente intelligente in azienda. Più della metà dei rispondenti, come si osserva nel grafico 20.a, ribadisce che l'intelligenza socio-emotiva è un requisito molto importante che deve possedere un leader ideale. Questo principalmente per aiutare a sviluppare un clima sano (70,7%), coinvolgere positivamente le persone (62,1%), sviluppare motivazione per lo spirito di squadra (60,3%) e stimolare la partecipazione e il senso d'iniziativa (51,7%). Solamente una persona ha aggiunto, grazie all'opzione *Altro* del questionario, che vorrebbe avere un leader emotivamente intelligente per incentivare il rispetto reciproco. I fattori appena elencati sono più facili da riscontrare nel contesto reale lavorativo e molti leader dovrebbero, però, cercare di sviluppare competenze personali ed emotive anche nelle modalità di lavoro agili. In che modo? Il grafico 20.b fa notare che il monitoraggio della prestazione del collaboratore attraverso dei feedback (55%) e il coaching online one to one (51,7%) sono le strade più ambite per incentivare tali competenze. Utili anche, ma con rilevanza minore, dare voce alle proprie emozioni e preoccuparsi dell'altro, partecipare a corsi di formazioni, fare riunioni con telecamera accesa, avere supporto psicologico, descrivendo la propria agenzia e mostrando il planning della giornata.



Grafici 20.a e 20.b - Tipologia di motivazioni a volere un leader emotivamente intelligente e interventi per promuovere l'intelligenza emotiva nelle modalità di lavoro agili

L'intelligenza emotiva può essere allenata nei contesti organizzativi. Risulta abbastanza importante favorire ciò, grazie a maggiori relazioni sociali, familiari, sentimentali e lavorative, partecipando anche a corsi di formazione, corsi extracurricolari a scuola o all'università e attraverso la mindfulness (Grafico 21).

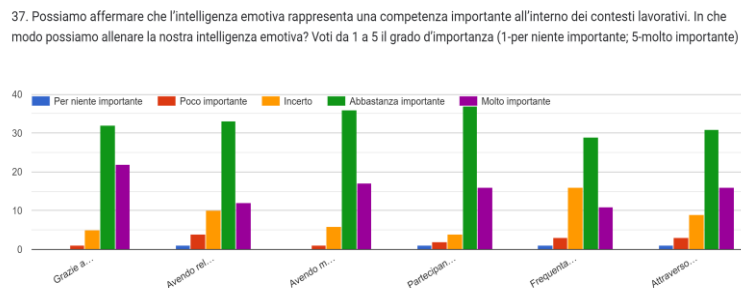
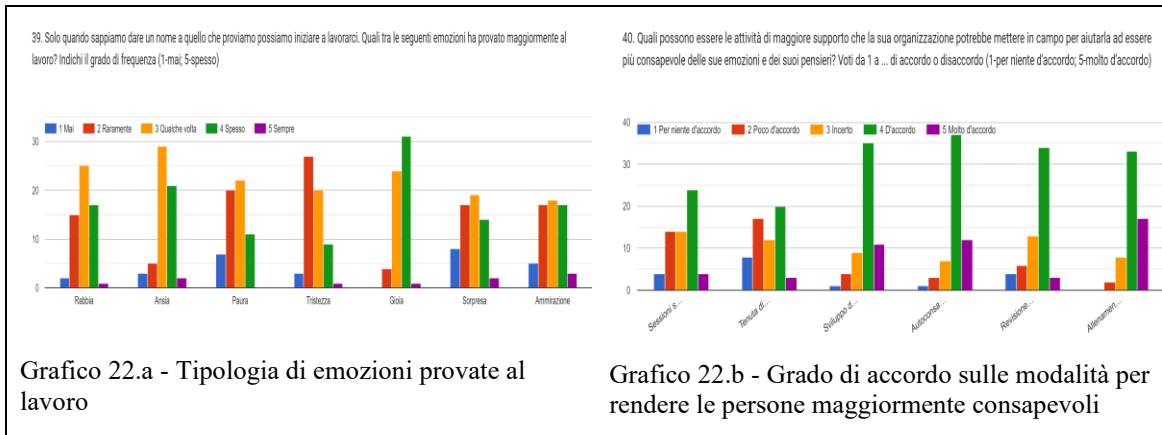


Grafico 21 - Tipologia di interventi per allenare l'intelligenza emotiva

Addentrando, poi, nelle sottodimensioni dell'area oggetto di analisi, la *consapevolezza di sé stessi* risulta essere molto importante per riconoscere con precisione le proprie emozioni, i propri pensieri e la loro influenza sul nostro comportamento (Goleman, 2012).

L'emozione maggiormente provata al lavoro è la gioia. Qualche volta i collaboratori manifestano di aver provato rabbia, ansia, paura, sorpresa e ammirazione. Raramente si sono sentiti tristi (Grafico 22.a). Le persone sono d'accordo nell'affermare che le sessioni sull'utilizzo di pratiche contemplative, la tenuta di un diario giornaliero, lo

sviluppo di competenze di osservazione la revisione dei propri valori, possono sviluppare una maggiore autoconsapevolezza della persona (Grafico 22.b).



Grafici 22.a e 22.b - Tipologia di emozioni provate al lavoro e grado di accordo sulle modalità per rendere le persone maggiormente consapevoli

Invece, per quanto riguarda la sottodimensione *autogestione* (Goleman, 2012), il 56,7% del campione sostiene l'importanza che un leader sappia gestire le emozioni stressanti, individuare quelle positive, al fine di ottenere risultati migliori.

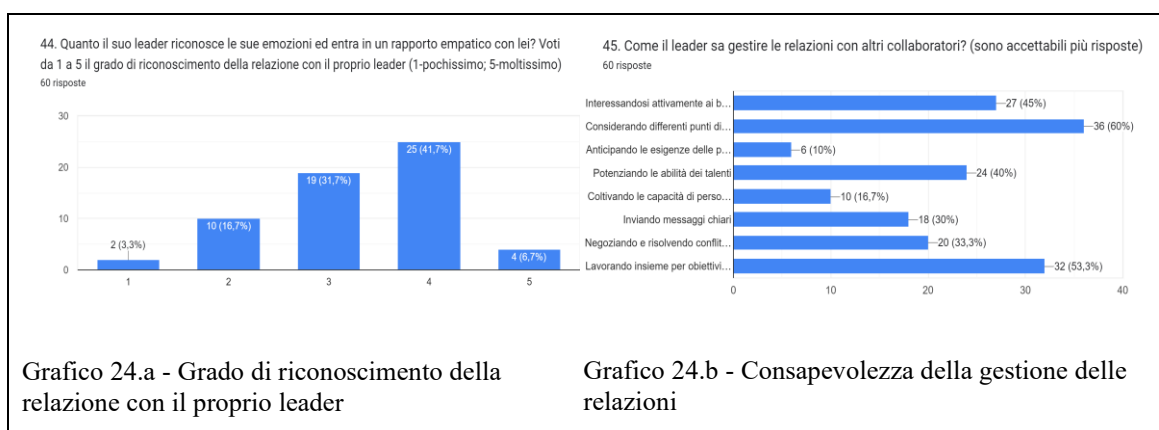
Le persone considerano, come valida opzione per reindirizzare i cattivi stati d'animo, il fatto che il proprio leader deve mostrare onestà e serietà per procedere insieme verso il raggiungimento dell'obiettivo (65%) e promuovere un orientamento al risultato per motivarli ad agire (55%). Quasi la metà, inoltre, sostiene che bisognerebbe avere senso dell'iniziativa e cercare di aiutare i collaboratori nel cogliere le opportunità presentate (Grafico 23).



Grafico 23 - Tipologia di interventi promossi dal leader per l'autogestione

Anche la *consapevolezza sociale* è fondamentale per un leader che sappia riconoscere ed empatizzare con le emozioni degli altri (Goleman, 2012). Quasi tutti ritengono importante avere un leader emotivo in azienda.

Come si osserva dal grafico 24.a, quasi la metà del campione riconosce che il leader capisce le emozioni dei suoi collaboratori ed entra in rapporto empatico con loro. Questo a discapito di coloro che riconoscono poco questa relazione, cioè il 20%. Successivamente, come si osserva dal grafico 24.b sotto riportato, il leader dovrebbe saper gestire le relazioni con il proprio team, considerando differenti punti di vista per il raggiungimento di un obiettivo comune (60%) e lavorando insieme per il medesimo (53,3%). Quasi la metà ha dato importanza all'interessamento attivo verso i bisogni del gruppo, seguito dal potenziamento delle abilità dei talenti. Con un'incidenza minore, le persone hanno optato per la negoziazione e la risoluzione di conflitti interni e per l'invio di messaggi chiari.



Grafici 24.a e 24.b - Grado di riconoscimento della relazione con il proprio leader e consapevolezza della gestione delle relazioni

Il leader ideale deve avere come abilità sociali l'influenza, la comunicazione, la leadership inclusiva, la promozione del cambiamento, la gestione dei conflitti, la collaborazione e il saper lavorare in team (Grafico 25).

46. Quali abilità sociali un leader ideale dovrebbe possedere? Voti da 1 a 5 il grado d'importanza (1-per niente importante; 5-molto importante)

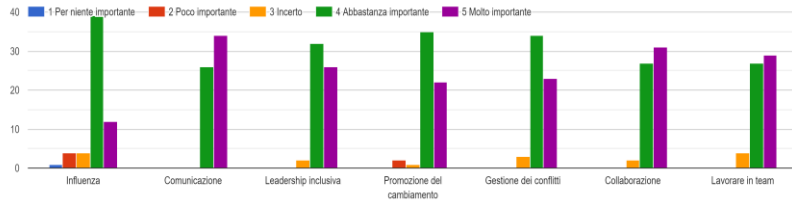
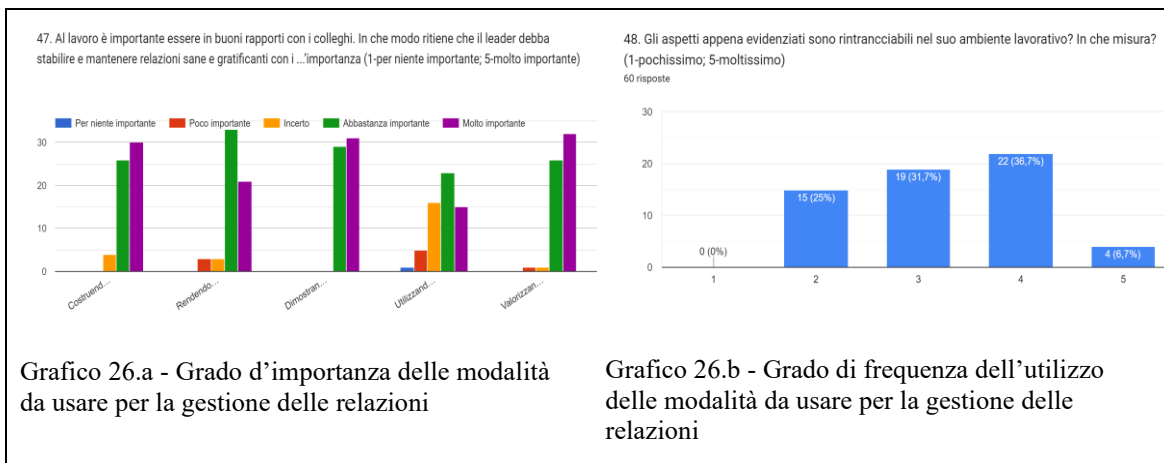


Grafico 25 – Grado d'importanza della abilità sociali di un leader

Al lavoro è importante essere in buoni rapporti con i colleghi. Nell'ultima sottodimensione, la *gestione delle relazioni* (Goleman, 2012), si vede come il leader debba costruire rapporti basati sulla fiducia, essere disponibile, dimostrare rispetto e apprezzamento, utilizzare i tempi di pausa come momenti di maggiore conoscenza reciproca e valorizzare le persone, in modo da stabilire e mantenere relazioni sane e gratificanti. Gli aspetti appena elencati sono abbastanza rintracciabili (Grafici 26.a e 26.b).



Grafici 26.a e 26.b - Grado d'importanza e di frequenza dell'utilizzo di modalità da usare per la gestione delle relazioni

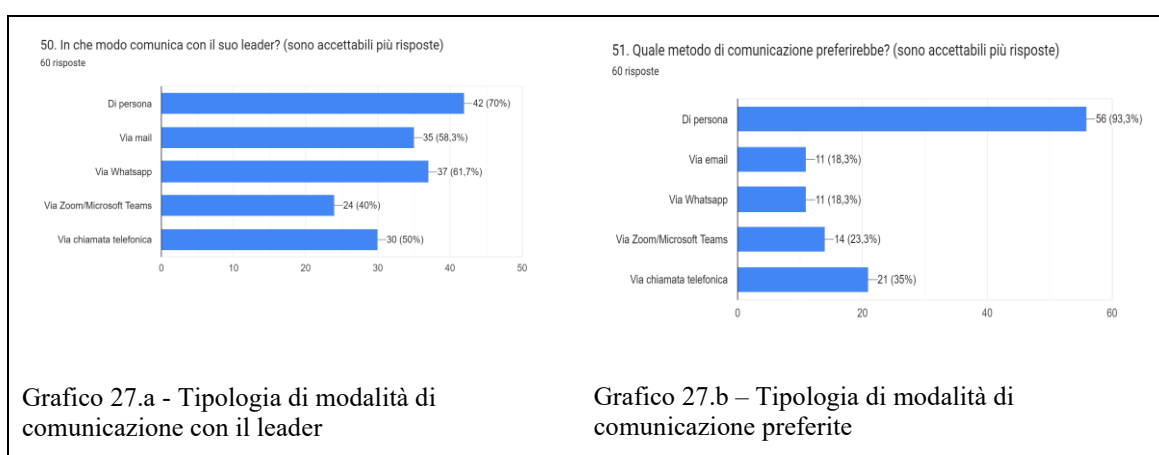
Dunque, ricapitolando, l'intelligenza socio-emotiva risulta essere un requisito molto importante di un vero leader e questo può aiutare a sviluppare un clima sano, coinvolgere positivamente le persone, sviluppare motivazione per lo spirito di squadra e stimolare la partecipazione e il senso d'iniziativa. Questo anche nelle modalità di lavoro agili, dove il monitoraggio della prestazione del collaboratore

attraverso dei feedback e il coaching online one to one risultano essere fondamentali per diffondere tale competenza non solo in presenza.

L'intelligenza emotiva può essere allenata e tutti gli elementi riscontrabili da Goleman (2012) come l'autoconsapevolezza, l'autogestione, la consapevolezza sociale e la gestione delle relazioni sono da tenere in considerazione.

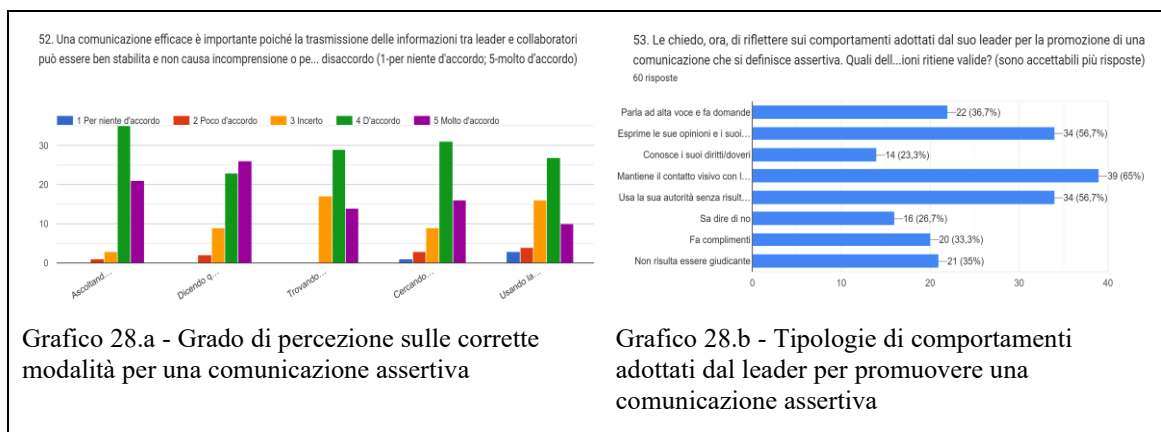
4.5.7 *Comunicazione: quale tipologia per essere più efficaci*

Passando oltre, arriviamo alla *comunicazione*. Come già precedentemente sottolineato, la comunicazione ha un ruolo molto importante ai fini della sopravvivenza stessa dell'impresa. Conversando noi possiamo esprimerci con gli altri, far capire i nostri stati d'animo ed instaurare relazioni soddisfacenti nelle quali condividere bisogni, valori ed obiettivi. A questo proposito la maggior parte delle persone ritiene che il proprio leader consideri importante il dialogo per facilitare ed agevolare lo scambio delle informazioni. In azienda, come presente nel grafico 27.a sotto riportato, le persone parlano con il proprio leader in diverse modalità. Molti collaboratori parlano di persona (70%), o via WhatsApp (61,7%) o via mail (58,3%). Quasi la metà usa Zoom/Microsoft Teams oppure si sente telefonicamente. Nonostante ciò, la modalità preferita dalle persone è quella di parlare con il proprio leader direttamente di persona (Grafico 27.b). Grazie ai risultati sull'*assertività* abbiamo considerato le caratteristiche che dovrebbe avere una comunicazione di questo tipo.



Grafici 27.a e 27.b - Tipologia di modalità di comunicazione attuali e quelle preferite con il leader

Le persone sono concordi nel sostenere che una comunicazione assertiva avviene quando si ascolta ciò che viene detto in ordine e comprendendo il problema emerso, dicendo quello che si vuole direttamente, onestamente e chiaramente, cercando anche di trovare compromessi e negoziando sulla presa di decisioni. Importante il contatto visivo e l'uso della gestualità per aumentare l'apertura al dialogo, la fiducia e sottolineare ciò che si sta dicendo (Suripatty, 2021). Ma quali comportamenti per la promozione di una comunicazione assertiva, invece, adotta il leader dei rispondenti? La maggior parte dei leader mantiene il contatto visivo con le persone (65%), esprime le sue opinioni e i suoi desideri (56,7%) e usa la sua autorità senza essere considerato aggressivo (56,7%) (Grafici 28.a e 28.b).



Grafici 28.a e 28.b - Grado di percezione sulle corrette modalità per una comunicazione assertiva e tipologie di comportamenti adottati dal leader per promuoverla

Sempre parlando di comunicazione, si è voluto andare ad indagare come sottodimensione anche la *coordinazione*. Più della metà dei rispondenti ha sostenuto che è molto importante avere un leader che sappia coordinare un gruppo di lavoro promuovendo la vicinanza, la cura e la collaborazione (Quaglino e Ghislieri, 2004). Al fine di verificare quali azioni il leader dei dipendenti adotta per raggiungere un obiettivo prestabilito, evidenziamo che la maggior parte afferma che la propria figura di guida definisce un obiettivo comune e assegna dei limiti di tempo per eseguire il compito (60%) e stabilisce la strategia da adoperare (56,6%). Il 35% cerca di fare ordine sulle pratiche da svolgere e fa domande per verificare che tutto sia stato appreso e il 30% rassicura il team per sostenere che il progetto sta andando bene. L'illustrazione delle risorse ottimali da usare e la comunicazione delle motivazioni sullo svolgimento del lavoro risultano essere utilizzate in minima parte (Grafico 29).

A volte, si pensa che coordinare significa comandare, ma i rispondenti non sono d'accordo su questa affermazione.



Grafico 29 – Tipologia di azioni per il coordinamento

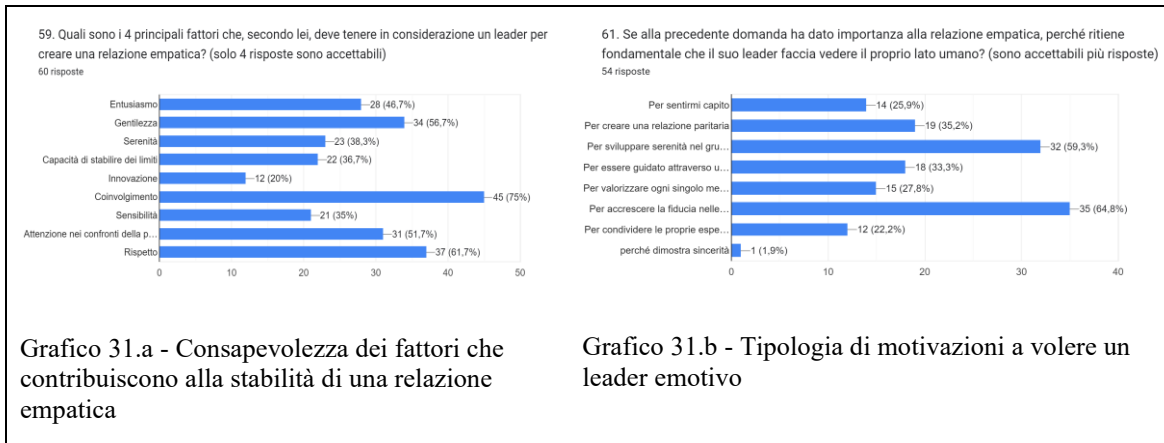
Passando alla sottodimensione *ascolto attivo*, quasi la metà delle persone ha precisato che il proprio leader è molto aperto all'ascolto. I collaboratori sono generalmente d'accordo nel voler essere gestiti da una persona che usi maggiormente segnali di contatto (ad esempio sorrisi, cenni di assenso), che favorisca spazi per la creazione delle relazioni, creando momenti di condivisione delle proprie impressioni e lasciando i collaboratori liberi di poter esprimere le proprie emozioni. È importante anche cercare di riformulare le idee quando non vengono capite dagli altri membri del gruppo (Grafico 30).



Grafico 30 - Grado di consapevolezza della promozione dell'ascolto attivo

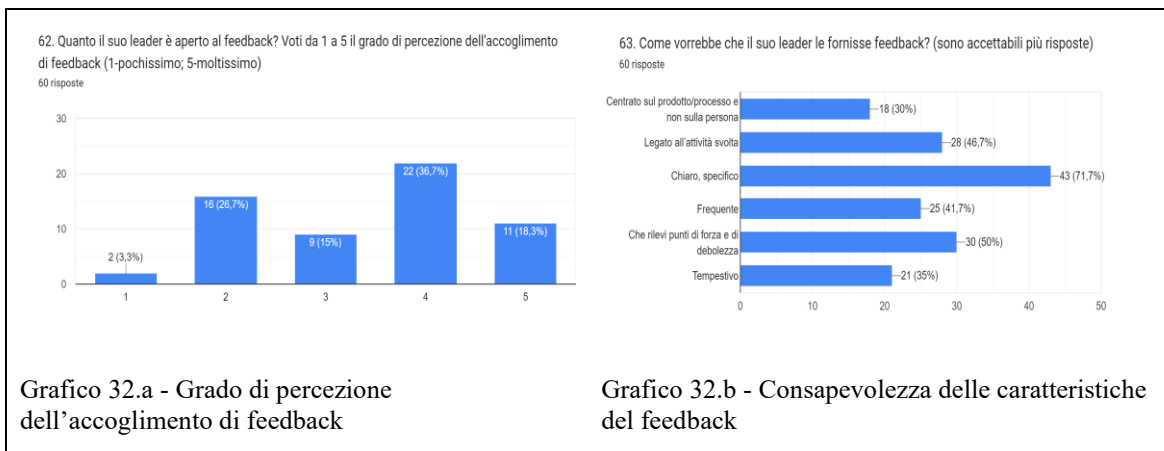
Oltre all'ascolto attivo è presente una capacità che supera questa componente ed è l'*empatia*. I 4 principali fattori che, secondo i collaboratori, deve tenere in considerazione un leader per creare una relazione empatica sono principalmente il coinvolgimento (75%), il rispetto (61,7%), la gentilezza (56,7%) e l'attenzione nei confronti della persona (51,7%) (Grafico 31.a). Per oltre la metà dei rispondenti è

importante che il proprio leader riveli il proprio lato umano e si mostri empatico. L'empatia viene riconosciuta come un elemento importante per accrescere la fiducia nelle persone (64,8%) e per sviluppare serenità nel gruppo di lavoro (59,3%). Grazie all'opzione *Altro* del questionario, una persona ha sostenuto l'importanza che il leader dimostri il proprio lato umano e la propria sincerità (Grafico 31.b).



Grafici 31.a e 31.b - Consapevolezza dei fattori che contribuiscono alla stabilità di una relazione empatica e tipologia di motivazioni a volere un leader emotivo

Infine, per concludere con la comunicazione, si è analizzato il ruolo del *feedback*. Dal grafico 32.a, si può osservare che non c'è una risposta nettamente maggiore rispetto alle altre. Si può comunque dire che il 70% delle persone afferma che il proprio leader è almeno abbastanza aperto al feedback. Il leader dovrebbe dare con frequenza, feedback chiari e specifici (71,7%), che rilevino i punti di forza e quelli di debolezza di ognuno (50%) (Grafico 32.b).

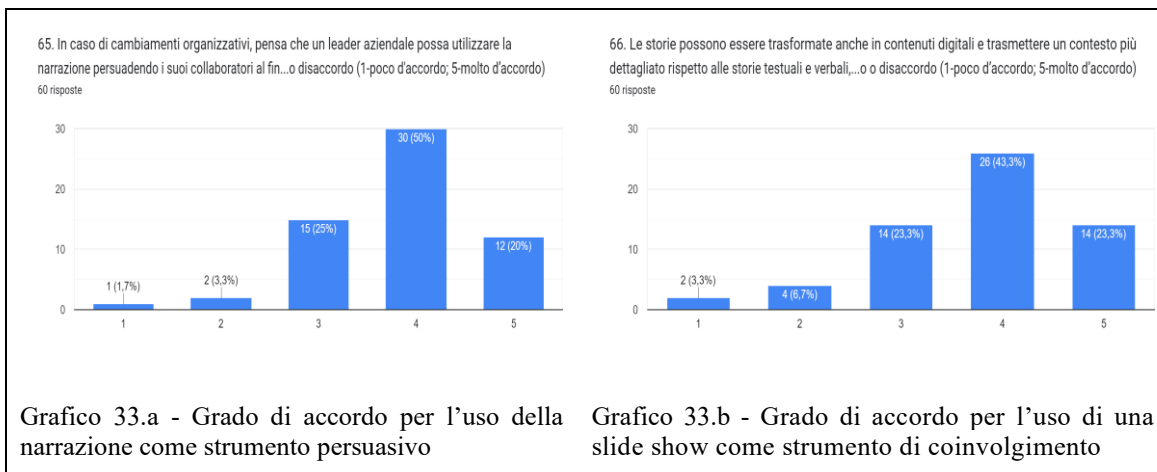


Grafici 32.a e 32.b - Grado di percezione dell'accoglimento di feedback da parte del leader e consapevolezza delle caratteristiche del feedback

Riepilogando, il leader deve promuovere una comunicazione assertiva, soprattutto di persona e deve sviluppare un maggior coinvolgimento del gruppo di lavoro attraverso la coordinazione, favorendo l'ascolto attivo con spazi per la creazione delle relazioni e lasciando i collaboratori liberi di poter esprimere le proprie emozioni. Anche l'empatia è un pilastro nel nostro studio. Come già Goleman (2012) ha sostenuto, l'empatia è il fondamento che consente di costruire e conservare relazioni efficaci all'interno dell'organizzazione. Il lavoratore vuole che si crei una relazione empatica con il proprio leader principalmente attraverso il coinvolgimento, il rispetto, la gentilezza e l'attenzione nei confronti della persona e desidera ricevere feedback chiari, specifici, che rilevino i punti di forza e di debolezza del compito. Chiedere feedback, significa dare valore e rispetto alle opinioni richieste ed è per questo che il leader deve essere pronto a raccogliere gratitudine, ma anche possibili lamentele (Fregonese, 2020).

4.5.8 Narrazione: persuadere raccontando...

Portando avanti la nostra convinzione nel voler sempre più conoscere ogni aspetto che deve avere una guida desiderata, si è voluto analizzare il ruolo del leader come narratore aziendale per informare, intrattenere, allineare le comunicazioni, emozionare i collaboratori. Più della metà dei rispondenti afferma che è pienamente d'accordo nel sostenere di voler usufruire di questa tecnica, al fine di trasmettere nuove conoscenze e per lo sviluppo personale/professionale (Panozzo e Ferronato, 2019). Anche per quanto riguarda il cambiamento organizzativo, le persone sono convinte che la narrazione può persuadere il lavoratore per guidarlo e ispirarlo verso nuove direzioni. Inoltre, possiamo aggiungere che con la visione di un video si può meglio coinvolgere la persona verso il riconoscimento di un problema e della sua risoluzione (Petrucco, 2014). Infatti, l'89.9% del campione è almeno abbastanza d'accordo nel trasformare le narrazioni anche in contenuti digitali, per trasmettere un contesto più dettagliato rispetto alle storie testuali e verbali, facilitando così l'elicitazione della conoscenza tacita (Grafico 33.b).



Grafici 33.a e 33.b - Grado di accordo per l'uso della narrazione come strumento persuasivo

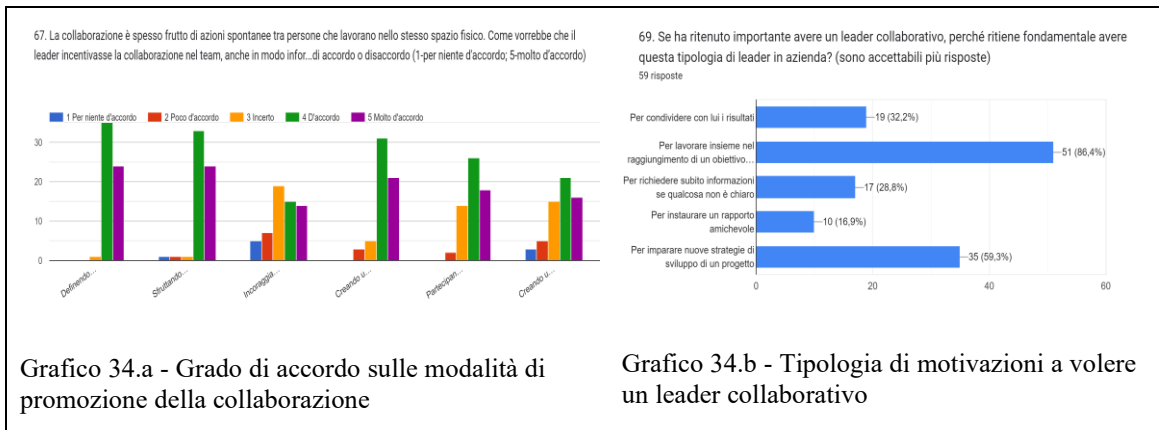
I collaboratori vorrebbero un leader narratore aziendale che sappia informare, intrattenere, allineare le comunicazioni ed emozionare i collaboratori. La narrazione può persuadere, guidare e ispirare le persone verso nuove direzioni, soprattutto, se vengono utilizzate slide-show o video.

4.5.9 Collaborazione: quali sono gli ingredienti segreti?

Gli aspetti fin qui analizzati ci conducono quasi automaticamente verso una riflessione che ci permette di approfondire la dimensione della collaborazione. Abbiamo riscontrato 3 principali sottodimensioni di tale elemento che sono: il *coinvolgimento*, la *motivazione* e la *fiducia*. Prima di procedere con la visione dei risultati di quest'ultime, andiamo ad osservare i dati di questa macro-area.

La collaborazione è spesso frutto di azioni spontanee tra persone che lavorano nello stesso spazio fisico e può avvenire anche in modo informale (Palazzo e Ferraro, 2020). I rispondenti sono d'accordo nel voler incentivare la collaborazione nel team. Il leader per fare ciò dovrebbe definire un obiettivo chiave da perseguire insieme, sfruttare i punti di forza individuali, creare una cultura inclusiva, partecipare alle riunioni e creando dei World Cafè (Grafico 34.a).

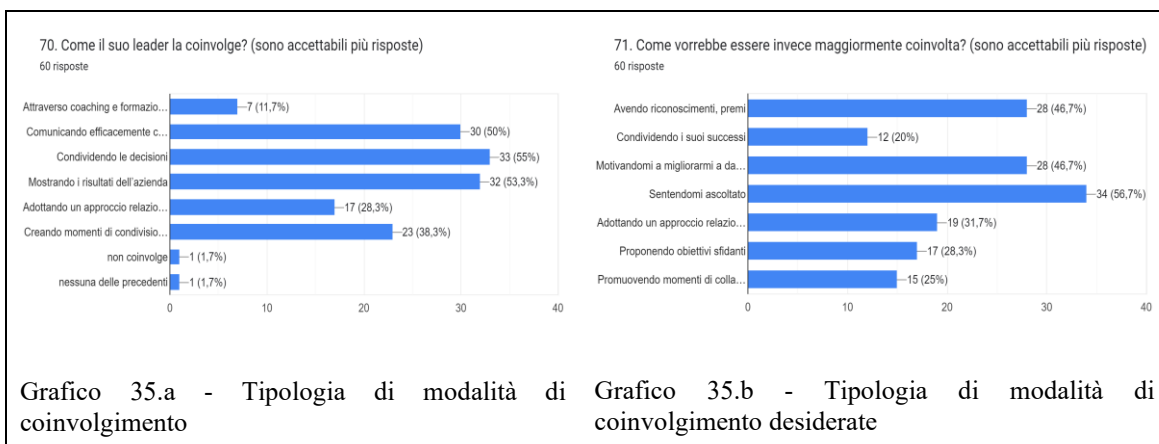
Risulta essere molto importante avere un leader collaborativo in azienda. Questo maggiormente per lavorare insieme nel raggiungimento di un obiettivo comune (86,4%) e per imparare nuove strategie di sviluppo di un progetto (59,3%) (Grafico 34.b).



Grafici 34.a e 34.b - Grado di accordo sulle modalità di promozione della collaborazione e tipologia di motivazioni a volere un leader collaborativo

Entrando, poi, nella sottodimensione *coinvolgimento*, il leader coinvolge i collaboratori principalmente comunicando efficacemente e dando feedback (50%), condividendo le decisioni (55%) e mostrando i risultati dell'azienda (53,3%).

Le persone vorrebbero, invece, essere maggiormente coinvolte sentendosi ascoltate (56,7%), avendo riconoscimenti o premi (46,7%) e venendo motivate a migliorare (46,7%), come si osserva nei grafici 35.a e 35.b posti di seguito.



Grafici 35.a e 35.b - Tipologia di modalità di coinvolgimento attuate e desiderate

Passando alla *motivazione*, abbiamo indagato cosa motiva di più la persona al lavoro. Si scopre che il 31,3% è stimolato dal lavorare in un ambiente sano, il 23,3% dall'operare in una grande azienda con possibilità di crescita professionale, il 21,7% nel fare il lavoro che piace. Solamente una minoranza è interessata all'essere valorizzata come talento e ed è motivata dal denaro, dal lavorare in gruppo e dal raggiungere un obiettivo sfidante (Grafico 36).

72. Cosa la motiva maggiormente? (selezionare una sola risposta)
60 risposte

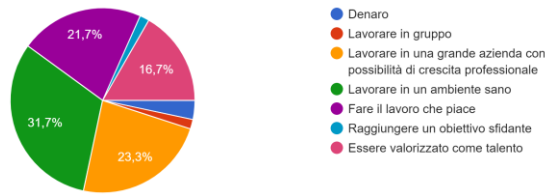
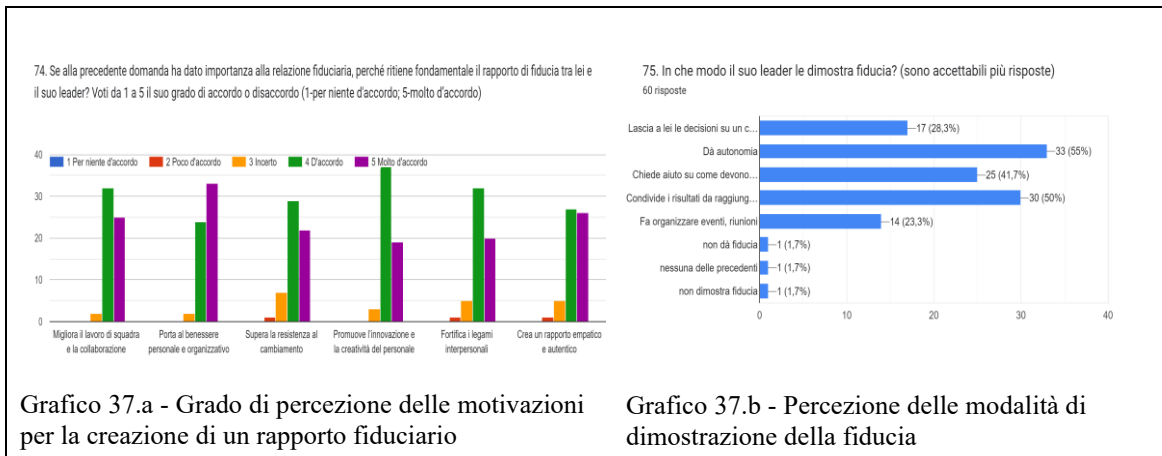


Grafico 36 - Consapevolezza dei propri fattori motivanti

L'ultima componente analizzata è la *fiducia*. I collaboratori ritengono importante avere un rapporto di fiducia con il proprio leader. Le motivazioni per le quali le persone ritengono fondamentale la presenza della fiducia sono, come si osserva nel grafico 37.a, il miglioramento del lavoro di squadra e la collaborazione, incentivando così il benessere personale e organizzativo e il superamento della resistenza al cambiamento. Inoltre, i rispondenti sono concordi nel puntare alla promozione dell'innovazione e alla creatività del personale, alla fortificazione dei legami interpersonali, incentivando l'instaurazione di rapporti empatici ed autentici. Per la maggior parte del campione, il leader dimostra fiducia ai collaboratori dando loro autonomia e condividendo con loro i risultati da raggiungere (Grafico 37.b).



Grafici 37.a e 37.b - Grado di percezione delle motivazioni per la creazione di un rapporto fiduciario e modalità di dimostrazione della fiducia

Le componenti che un leader ideale può usare per incrementare il rapporto di fiducia sono nettamente la coerenza, il tempo condiviso, il non risultare giudicante, l'utilizzo di una comunicazione assertiva e il mantenimento della parola data. L'appoggio anche in

situazioni familiari e la bella stretta di mano, risultano essere delle prerogative più incerte (Grafico 38).

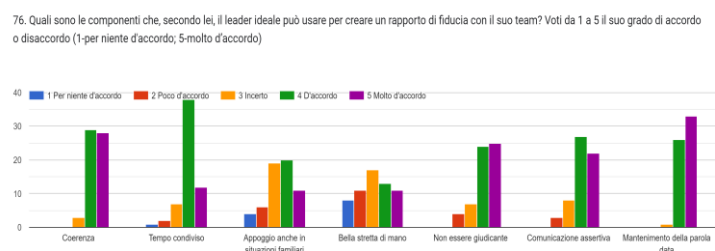


Grafico 38 - Grado di accordo sulla tipologia di fattori che possono creare un rapporto fiduciario

Dunque, le persone vogliono che il proprio leader sia collaborativo, che definisca un obiettivo chiave da perseguire insieme, sfruttando i punti di forza individuali, creando una cultura inclusiva, partecipando alle riunioni e creando dei World Cafè.

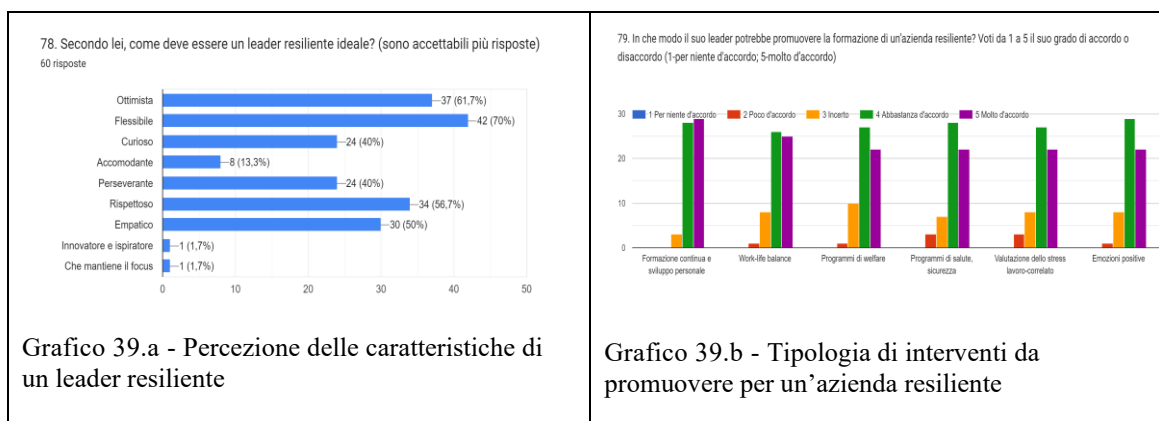
Importante il ruolo del coinvolgimento. Le persone vogliono essere coinvolte sentendosi ascoltate, avendo riconoscimenti o premi e venendo motivate a migliorare e vorrebbero un leader che incrementasse questo rapporto fiduciario attraverso la coerenza, il tempo condiviso, il non risultare giudicante, l'utilizzo di una comunicazione assertiva e il mantenimento della parola data. Tuttavia, creare fiducia è difficile e richiede tempo (Gordon, Gilley e Avery, 2014).

4.5.10 Resilienza: come affrontare le sfide in tempi di crisi

Capacità di risposta, tempestiva e appropriata alle molteplici e mutevoli sfide competitive che le moderne organizzazioni si trovano ad affrontare (Palumbo e Manna, 2019), la *resilienza* è l'ultimo aspetto che ci troviamo ad affrontare.

Un leader ideale che sia resiliente deve avere, secondo il campione, le seguenti caratteristiche, che sono: l'essere flessibile (70%) e ottimista (61,7%), rispettoso (56,7%) ed empatico (50%). Inoltre, il 40% ha risposto essere *curioso* e il 40% *perseverante*. Solamente il 13,3% ha affermato che bisognerebbe avere un leader accomodante. Grazie all'opzione *Altro* del questionario, come si evince dal grafico 39.a, sotto riportato, 2 persone hanno aggiunto, come requisiti, l'essere innovatore, ispiratore e capace di mantenere il focus nelle attività ordinarie.

La formazione di un'azienda resiliente può essere promossa da una serie di procedure e attività quali la formazione continua e lo sviluppo della leadership, il work-life balance, insieme ai programmi di welfare e di salute, sicurezza. In aggiunta, anche la valutazione dello stress lavoro-correlato e la diffusione di emozioni positive sono considerate favorevoli come modalità per incentivare la resilienza (Grafico 39.b).



Grafici 39.a e 39.b - Percezione delle caratteristiche di un leader resiliente e tipologia di interventi da promuovere per un'azienda resiliente

Attraverso una breve descrizione, abbiamo sentito quello che le persone pensano direttamente. Abbiamo chiesto quale fosse un'occasione in cui la persona interpellata si sia dimostrata resiliente. Le 32 risposte ricevute sono state varie e ci permettono di analizzare diversi ambiti e punti di vista.

Per quanto riguarda l'area formazione, la resilienza è entrata in gioco quando il collaboratore ha dovuto riprogettare l'offerta formativa oppure quando le attività predefinite dovevano essere modificate per motivi sia interni che esterni, a causa dell'attuale pandemia.

Invece, nel processo di recruiting, la persona è stata resiliente quando ha dovuto creare un percorso di *onboarding* dedicato alla nuova posizione che avrebbe preso il suo posto in azienda, oppure, tutte le volte in cui c'era il bisogno urgente di ricercare nuovo personale e data la scarsità delle persone che si erano candidate, si sono messe in atto azioni di reclutamento diverse e nuove, lavorando in team con colleghi.

Passando poi per l'area comunicazione, le persone hanno indicato problemi di condivisione, riscontrando la capacità di essere stati resilienti quando si sono trovate a dover gestire un ufficio che, inaspettatamente, aveva delle problematiche importanti di funzionalità di processo e di comunicazione.

Resilienza è stata dimostrata, a detta del campione, anche in diverse situazioni legate ad aspetti organizzativi. In questa sfera, il personale afferma che ha dovuto utilizzare tale capacità nelle seguenti occasioni:

- *“nell'adattamento a come la nuova organizzazione concepiva i compiti richiesti per la mansione svolta”*;
- *“cambiando ruolo diverse volte”*;
- *“per una riorganizzazione aziendale interna”*;
- *“cambiando settore, dovendo perciò reimpostare”*;
- *“in una nuova realtà aziendale dove si sono verificate delle modifiche organizzative importanti, inaspettate e sfidanti, che hanno richiesto un approccio resiliente”*;
- *“quando c'è stata la necessità di nuove modalità: smart working, lavoro in presenza alternato allo smart working, riduzione dell'orario”*.

I collaboratori hanno legato la sfera della resilienza anche al clima organizzativo. Molte persone hanno avuto problemi e difficoltà a lavorare in un ambiente non positivo, stressante, che portava anche a conflitti interni e litigi.

Purtroppo, la crisi pandemica ha comportato aspetti negativi legati ai licenziamenti, alla cassa integrazione, al blocco delle nuove assunzioni, a contratti di lavoro non più sicuri. Le persone hanno dovuto risvegliarsi da questo periodo traumatico e utilizzare la propria resilienza come una vera e propria batteria di carica.

Infine, è interessante notare come alcuni rispondenti affermino di essere resilienti ogni giorno, quando devono prendere le decisioni in base alle situazioni mutevoli del momento oppure nei rapporti con un determinato cliente. Una persona ha affermato: *“potrei abbandonare il contesto in cui lavoro, ma sento che il mio apporto può essere importante proprio in questi momenti e sono le difficoltà che costituiscono la sfida per i veri leader”*.

Dagli aspetti appena evidenziati, le persone hanno imparato a concepire una crisi esterna o un proprio limite non come un ostacolo, ma come un'opportunità di crescita e una sfida, non smettendo mai di imparare e di reinventarsi. Per fare questo, bisogna uscire dalla propria *comfort zone* ed essere ottimisti e fiduciosi.

Alcuni sostengono che è importante trovare una soluzione ad ogni problema e avere sempre un piano B a disposizione. La comunicazione e la collaborazione possono

favorire la negoziazione e la risoluzione di queste problematiche interne, riuscendo così anche ad ascoltare i bisogni e le esigenze altrui. Le persone affermano che lavorare insieme agli altri permette di essere molto più resilienti.

Lo stress e i cambiamenti fanno parte della vita di tutti i giorni e il modo in cui noi rispondiamo a determinati eventi ha un forte impatto sulla nostra vita privata/professionale. Ognuno, nel suo piccolo, ha dovuto adattarsi e trovare nuove strategie per sopravvivere a questo difficile cambiamento radicale della propria routine, anche se risulta essere difficoltoso distaccarsi da quest'ultima.

I collaboratori fanno notare che è importante avere una figura di supporto, che ti aiuti nei momenti difficili e che ti dia dei consigli su come migliorare.

“La resilienza è il motore che trasforma la rassegnazione in azione”.

A seguito di questa panoramica sulla concezione di resilienza, abbiamo cercato di trovare anche delle sottodimensioni ad essa collegate che sono l'energia, l'atteggiamento positivo e la responsabilità.

Le persone ritengono molto importante la diffusione di energia da parte del leader nel gruppo di lavoro, attraverso consigli su come poter migliorare (65%) e con incoraggiamenti sul cambiamento organizzativo in atto (65%). Il 38,3% dei collaboratori sostiene che il leader può diffondere l'energia nel gruppo dando apprezzamenti, il 28,3% facendo un sorriso sincero, il 26,7% guardando le persone negli occhi. Solo l'11,7% ritiene validi gli incontri extra lavorativi (Grafico 40).

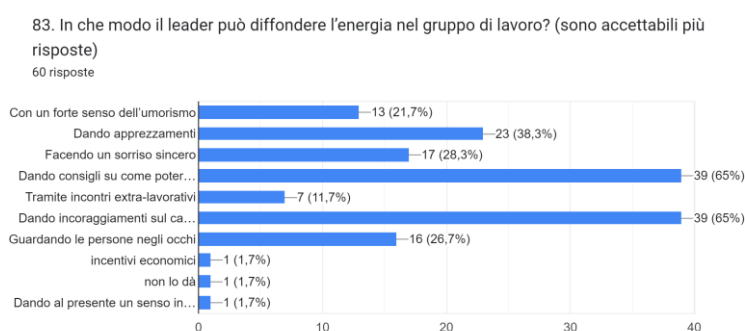


Grafico 40 - Tipologia di intervento per diffondere l'energia nel gruppo

Di fronte al contesto odierno, pieno di cambiamenti veloci, di incertezze, il personale ritiene importante che il leader sappia mantenere la grinta e la positività.

L'atteggiamento positivo è considerato importante per tutto il campione. Quest'ultimo afferma che l'atteggiamento positivo potrebbe essere allenato maggiormente dando fiducia ai colleghi, proseguendo il lavoro insieme con entusiasmo e pensando agli obiettivi d'azienda e a cosa si vorrebbe diventare. In minima parte, si considerano anche il ripensamento ad un'esperienza fallita e la sua revisione per vedere come poteva essere migliorata (36,7%), pensando alla prima azione da incrementare nel gruppo (33,3%), celebrando i propri successi (31,7%) e apprendendoli (28,3%). Grazie all'opzione *Altro* del questionario, una persona ha risposto che bisognerebbe capire le esigenze del team e del singolo.

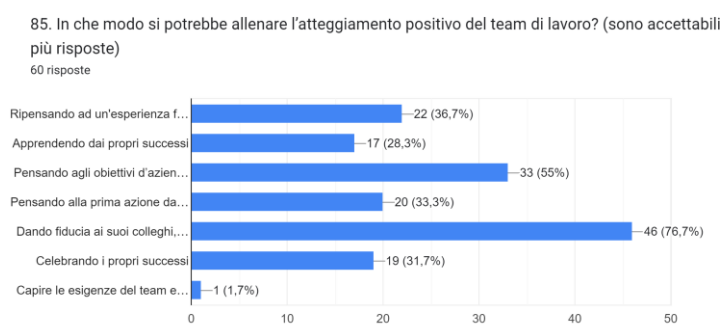
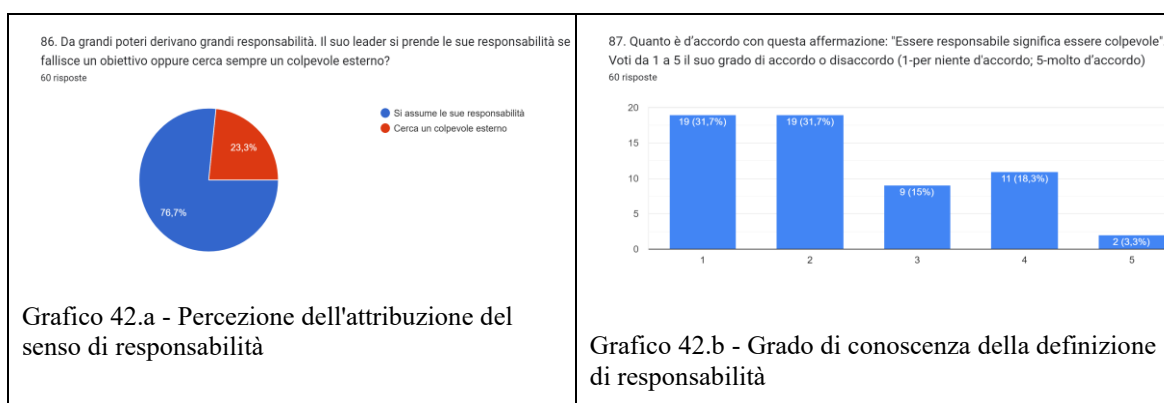


Grafico 41 - Tipologia di intervento per allenare l'atteggiamento positivo

Concludendo con la responsabilità del leader, il 76,7% delle persone ammette che la propria guida si prende le sue responsabilità quando fallisce un obiettivo, nonostante il 23,3% dichiara che il proprio leader cerca un colpevole esterno (Grafico 42.a).

Essere responsabile non significa essere colpevole (63,4%) (Grafico 42.b).



Grafici 42.a e 42.b - Percezione dell'attribuzione del senso di responsabilità e grado di conoscenza della definizione di responsabilità

In questa fase si sviluppa un'idea di leader resiliente, essenziale nelle imprese di oggi, poiché deve con forza affrontare le sfide quotidiane, dando sempre il meglio di sé. In termini generali, la resilienza organizzativa implica di sviluppare, sia sul profilo strutturale che su quello manageriale, una capacità di risposta rapida e adeguata alle innumerevoli e incostanti sfide che le odierne organizzazioni si trovano a dover affrontare (Palumbo e Rosalba, 2019). Le persone vogliono un leader resiliente, che sia flessibile e ottimista, rispettoso ed empatico.

L'energia, l'atteggiamento positivo e la responsabilità sono gli elementi identificati per promuovere la resilienza.

4.6 Risultati qualitativi

Entriamo, ora, nella parte che si basa sui risultati qualitativi.

L'intervista semi-strutturata, condotta in modalità sincrona utilizzando Microsoft Teams, è servita per approfondire la ricerca sul fenomeno oggetto di analisi. A seguito della registrazione di ciascuna intervista, abbiamo trascritto le risposte e le abbiamo analizzate con Atlas.ti in modalità anonima. Poi, abbiamo completato lo studio, dando risposta alle lacune e ai nuovi interrogativi emersi dai risultati del questionario. Le opinioni del personale sono preziose per capire il punto di vista di chi gestisce le risorse umane.

4.6.1 Qual è il leader desiderato dalle persone?

Alla luce dei risultati emersi dal questionario, le persone che lavorano avrebbero bisogno di un leader amichevole. Procedendo con le interviste e chiedendo agli intervistati una loro considerazione in merito a questa opinione, è emerso che la maggior parte è d'accordo nell'affermare che un leader deve essere disponibile, preoccupato a rendere tutti i membri partecipi alla vita aziendale e agevolando le relazioni. Una particolare considerazione data da una collaboratrice ci ha fatto scoprire che, oggi, più che di leadership amichevole, si inizia a parlare di leadership gentile e avvolgente. Per la medesima, è importante che la guida ascolti i bisogni del collaboratore e consideri nella sua interezza le persone. Una minor parte, invece, ha

dichiarato che il leader deve essere un punto di riferimento e che bisogna tenere distinto il rapporto professionale da quello personale. Il leader deve mantenere la sua autorevolezza, mantenendo pur sempre un certo distacco nel lavoro.

Se venisse aperta una nuova posizione lavorativa dove l'ufficio risorse umane deve ricercare il profilo più adeguato di leader, tutti i collaboratori hanno confermato che guarderebbero la competenza comunicativa. Anche la capacità di ascolto è ritenuta un requisito da non sottovalutare. Una minima parte, invece, ha aggiunto singoli aspetti su cui un leader ideale deve porre attenzione, includendo l'organizzazione del lavoro, la gestione del tempo, le competenze relazionali e le competenze tecniche, l'empatia, l'intelligenza emotiva, la gestione dello stress, le esperienze passate, il saper dare feedback e il valorizzare le capacità individuali e i talenti individuali. Nessuno ha proposto il saper risolvere problemi e prendere decisioni, competenza importante evidenziata, invece, nei risultati del questionario.

Un intervistato ha fornito un nuovo contributo alla nostra ricerca poiché, secondo la sua visione, risulta essere difficile valutare un candidato sotto tutti questi aspetti. L'azienda di appartenenza, ad esempio, adotta degli assesment sulle soft skill per mettere in luce le competenze, le attitudini e lo stile comportamentale della persona.

Le competenze prima elencate non sono presenti in tutti i leader delle aziende coinvolte. Una collaboratrice ha aggiunto: *“penso che non siano presenti in tutte le aziende perché ognuno ha la sua storia, le sue figure che sono più presenti in termini di anzianità aziendale, anagrafica e, magari, sono meno avvezzi ad un tipo di leadership che è più concepita in chiave moderna”*.

Comunque, la formazione continua è ritenuta da tutti i partecipanti dell'intervista un elemento chiave per allenare e potenziare principalmente le soft skill, a prescindere dalla presenza di un leader che abbia tutte le competenze per poter gestire un gruppo di lavoro. In particolare, una persona ha affermato di seguire in aula dei progetti sulla comunicazione, sul change management e sulla leadership ai quali partecipano i leader aziendali. Tutt'ora, alcuni ribadiscono che stanno promuovendo il riaggiornamento professionale dei collaboratori, grazie all'intervento di formatori esterni o pratiche di formazione on the job.

4.6.2 Valorizzazione della persona: un'impresa possibile?

Nell'analisi quantitativa abbiamo visto che i collaboratori si sentono maggiormente valorizzati accrescendo, dimostrando le proprie competenze ed esprimendo il proprio talento e potenziale. Gli incentivi economici, la mensa, i buoni pasto e l'auto aziendale passano in secondo piano. In base a quello che ci hanno raccontato, invece, gli intervistati, è emerso che c'è molto lavoro da fare in tutte le aziende, in termini di tempo e di difficoltà, per rendere valorizzata la persona dimostrando le proprie competenze ed esprimendo il proprio talento.

Le risposte degli intervistati sono state molto diversificate, ma ci hanno permesso lo stesso di comprendere il grado e la qualità di lavoro che le imprese stanno svolgendo concretamente. Una collaboratrice ci racconta che: *“ogni collaboratore ha un progetto da realizzare. Portando avanti questo compito, la persona ha modo di esprimere le proprie competenze, le proprie attitudini, le proprie propensioni. Alla fine, quando si raggiunge il risultato finale, la bontà del progetto non dipende soltanto chiaramente dal responsabile, ma anche dalle persone che vi hanno preso parte, che hanno apportato qualcosa di loro. Le persone vengono scelte a priori e si decide, poi, quale compito affidargli. Alla fine, ci scambiamo chiaramente dei feedback interni e diciamo cosa è andato bene e cosa è andato male”*. Oppure, un'altra professionista delle risorse umane ha affermato che utilizzano in azienda il Total Reward Statement. Per loro è fondamentale comunicare al dipendente il reale valore del loro pacchetto retributivo, comprensivo non solo di elementi monetari, ma anche di benefit e di servizi di welfare aziendale. Ad esempio, l'intervistata ci dice che loro promuovono delle visite per la prevenzione del tumore al seno e una volta l'anno tutte le donne dell'azienda, in orario di lavoro, fanno la prevenzione opportuna.

È stato curioso scoprire come un'altra intervistata abbia sostenuto che spesso l'azienda mette a tacere la richiesta della persona, dando l'aumento. In questo caso, secondo lei, i responsabili non hanno le competenze per poter gestire questi aspetti.

La minor parte considera l'incentivo economico ancora come uno dei punti fondamentali. Con l'aumento del costo della vita, delle tasse, dell'energia, gran parte delle famiglie e delle aziende sono in difficoltà economica. Quindi, anche a causa del rincaro dei prezzi, il buono pasto rimane comunque un bene fondamentale. Magari, ci possono essere persone che non possono permettersi di tornare a casa a pranzare o di mangiare al ristorante.

Quindi, coerentemente con i risultati del questionario, si osserva come le aziende valorizzino il collaboratore, riconoscendolo e premiandolo come una persona che contribuisce al lavoro del gruppo e che condivide conoscenze e informazioni con i colleghi e con il leader.

Per incentivare il benessere organizzativo e la valorizzazione della persona, oltre alla formazione e a progetti di *onboarding*, ci possono essere anche dei momenti informali dove i collaboratori vengono a conoscenza di quelli che sono gli impianti aziendali, incontrano altri colleghi che lavorano in settori diversi e si ritrovano in situazioni dove avviene uno scambio di presentazioni e di conoscenze. È importante capire che dopo aver assunto una determinata persona, le aziende cercano di lavorare su quella posizione, ma poi si estende l'attenzione anche rispetto l'intera organizzazione di appartenenza. Questo avviene, secondo un'intervistata, soprattutto con i neoassunti in modo che la consapevolezza di sé rimanga costante nel tempo. Quindi, se la persona si sente di far parte dell'azienda, si riconosce nei suoi obiettivi, nei suoi principi e nei suoi valori, è chiaro che ha raggiunto un livello di consapevolezza di sé stessa, di sicurezza anche rispetto al proprio modo di lavorare. Questo consente alla persona stessa di star bene all'interno dell'azienda. La collaboratrice intervistata si dice convinta che *“l'empowerment è fondamentale per trattenere i talenti”*. Un'altra persona ha detto che utilizzano come strumento in quest'ambito un piano di sviluppo individuale con l'idea di andare a potenziare la persona in senso ampio. Questo serve al collaboratore per immaginarsi dentro o fuori l'azienda tra 3 o 5 anni e capire il suo gap tra dove lui è e dove lui vuole arrivare. Quindi, vengono analizzati i passi che mancano e le competenze soft e hard che servono per raggiungere a pieno l'obiettivo. Secondo la collaboratrice, questo strumento funziona molto perché è *“un qualcosa che nella persona ingaggiata gli dà possibilità di pensarsi come professionista in crescita e non come una delle pedine che permette all'azienda di raggiungere il suo risultato economico”*. È opinione di uno dei nostri intervistati che l'empowerment deve essere legato all' auto-motivazione. Quest'ultima deriva dalla voglia di andare avanti, di raggiungere dei risultati e di porsi degli obiettivi ed è diversa dalla *“eso-motivazione”*, che arriva dall'esterno. Anche l'aspetto motivazionale è fondamentale. Ci sono sicuramente dei premi monetari che servono per la stimolazione della persona, ma è importante, prima di tutto, che essa stessa sia motivata e insieme a questo ingrediente, accompagnata in cicli di formazione.

La cura delle persone e la valorizzazione dei talenti è importante nelle aziende. In minima parte si cerca di lavorare in questo senso anche sulla *diversity inclusion*.

4.6.3 Quoziente emotivo o intellettivo?

Parlando di intelligenza emotiva, essa viene riconosciuta come una componente fondamentale al lavoro. La maggior parte delle persone intervistate ha sostenuto che la valutazione di questa capacità dipende fortemente dalla posizione che si andrà a ricoprire. Ad esempio, ci possono essere degli incarichi dove spicca di più l'intelligenza socio-emotiva, altri dove, invece, risulta necessario avere intelligenza razionale. Un collaboratore, in merito a questa opinione, ha affermato che: *“se parlo di un grande manager, è importante se è forte in lui la parte emotiva, ma non può prescindere da quella intellettuale nel capire la situazione. Ci sono ruoli, invece, che sono prettamente specialistici, a volte svolti anche da soli, dove il quoziente intellettuale ha una preminenza su quello emotivo, addirittura quasi totale”*. Invece, per la minoranza, il quoziente emotivo deve equilibrarsi con il quoziente intellettuale e proprio per questo, non può primeggiare un aspetto piuttosto che un altro. Generalmente, misurare questa componente è per pochi sinonimo di difficoltà, ma le aziende stanno cercando di lavorare in quest'ottica introducendo degli assessment e della formazione in aula. Una collaboratrice delle risorse umane ci ha raccontato che nella loro azienda cercano di generare emozioni. Un conto è fare formazione frontale sulla sicurezza per prevenire i rischi di infortunio, un altro conto è portare direttamente delle testimonianze di persone che hanno avuto un incidente lavorativo. Questo ha un forte impatto sulle persone e per questo l'esperienza si trasforma in apprendimento duraturo. Sempre per lei, sono importanti le tecniche della respirazione, dello yoga e recentemente è stato promosso nella sua azienda un webinar sulla respirazione per consentire al personale di gestire al meglio le emozioni. Un collaboratore ci ha affermato che, oltre a ciò, nella sua organizzazione vengono offerti dei percorsi di coaching sia individuali che di gruppo per lo sviluppo di competenze relazionali.

4.6.4 Leader e feedback: esiste un meccanismo bottom-up?

Notando le risposte sul grado di apertura del leader dei feedback dati dal collaboratore, gli intervistati ci hanno dato un nuovo contributo concreto per capire come viene gestito ed attuato il feedback in azienda. La maggior parte del personale delle risorse umane dà feedback al proprio leader. Viene incentivato il meccanismo bottom up. Una collaboratrice ci ha raccontato che l'anno scorso nella sua azienda è stata introdotta la valutazione 360° solo per alcuni progetti e per alcune persone perché la struttura organizzativa non era ancora culturalmente pronta ad adoperare questa nuova metodologia. Prima di introdurla direttamente, il reparto delle risorse umane ha sensibilizzato culturalmente le persone che sarebbero entrate nel programma attraverso un'analisi della personalità con lo strumento *Hogan* per rilevare i punti di forza e i punti di debolezza della persona e accompagnandoli, successivamente, in quattro percorsi di coaching molto evoluti, strutturati e della durata di 12 mesi. Il coach esterno, insieme al direttore delle risorse umane, al direttore generale e alla persona stessa, stanno gestendo la recensione dei feedback attraverso uno strumento online. In questo momento, tutto questo è solo in fase di sperimentazione, ma è un buon punto di partenza verso una sensibilizzazione su questi aspetti. Dalla nostra rilevazione emerge anche, sebbene in parte, che ci sono casi in cui non si fornisce feedback al proprio leader e questo meccanismo avviene tra pari o tramite un processo top-down. Il feedback dato al leader, risulta essere per una persona un argomento non ancora sviluppato in tutti i settori dell'azienda e bisognerebbe promuoverlo.

Per la maggior parte degli intervistati il feedback è scritto e viene dato attraverso una e-mail o una lettera per dare un'opinione su progetti o sulle idee che sono stati promossi. Nessuno ha introdotto nella propria organizzazione altri metodi o strumenti innovativi e funzionali che possiamo usare come le immagini, le arti creative, nuove tecnologie magari create direttamente dai collaboratori e sperimentati tra di loro con il proprio leader.

Il feedback, richiesto direttamente dal leader, viene dato in un'ottica costruttiva e di miglioramento.

4.6.5 Benessere organizzativo: come facilitarlo e diffonderlo

Nell'analisi quantitativa è emerso che la maggior parte delle persone si sente motivata se riesce a lavorare in un ambiente sano e sereno, con possibilità anche di crescita professionale. Nel nostro processo di analisi e commento dei dati emersi grazie alla somministrazione del questionario, tutto il personale intervistato è d'accordo su questa affermazione. L'organizzazione deve creare la struttura ottimale e consentire ai responsabili di avere gli strumenti per farla diventare tale. Un intervistato ha sostenuto che la crescita e lo sviluppo della persona sono essenziali; bisogna fare una distinzione tra lavoratori che hanno l'interesse di iniziare un percorso di sviluppo e figure che in realtà non ne percepiscono l'utilità. Alcune persone si accontenterebbero dell'attività quotidiana, senza esprimere un desiderio rispetto ad una crescita personale e professionale. I percorsi di crescita e di sviluppo possono essere sviluppati in aula attraverso una formazione sulle soft skill, mentre la parte riguardante la tecnica viene fatta on the job con formatori interni. Un'altra intervistata ha affermato che la propria azienda cerca di mettere a disposizione dei dipendenti tutti gli strumenti necessari affinché i lavoratori possano operare in un ambiente sano e sereno. Si cerca di tenere sempre più aggiornati i dipendenti attraverso i canali istituzionali, come Telegram o il portale aziendale per divulgare le iniziative aziendali e rendere così partecipi i collaboratori alla vita organizzativa. La stessa persona ha sostenuto che la pandemia da Covid-19 ha dato una spinta in avanti su queste tematiche proprio perché sono cambiati i bisogni delle persone. Ad esempio, quest'anno un'azienda ha approvato un protocollo sul work life balance, un documento che racchiude tutti gli strumenti che sono a disposizione dei dipendenti per far sì che possano conciliare la loro vita lavorativa con quella privata. Nella medesima organizzazione sono state condotte delle interviste ai dipendenti ed è emerso che le persone hanno bisogno principalmente di tempo. Quest'ultimo viene inteso come momento per stare con i figli, con genitori che necessitano di essere assistiti, occasioni per sé stessi e per coltivare i propri hobby. Il dipendente ha così diverse opportunità per conciliare la vita lavorativa con quella privata.

Solo in un'azienda integrata e inclusiva in cui ci si sente riconosciuti, motivati e responsabilizzati, la persona trova il suo equilibrio, la libertà di potersi esprimere e può fare la differenza. Tutti gli intervistati sono concordi nel dire che i membri del gruppo di lavoro devono essere trattati con equità professionale. Una minima parte degli

intervistati sottolinea, però, che il leader deve dare delle valutazioni diverse ai suoi collaboratori, poiché non tutti hanno lo stesso talento e quindi risulta impossibile avere delle persone con lo stesso livello di prestazione, di potenziale e di motivazione. Quindi, ad esempio, una persona ha ribadito che la sua azienda sta sensibilizzando i responsabili a non essere timorosi di fronte a delle scelte, dove magari, per un progetto o una competenza, viene privilegiata una persona piuttosto che un'altra. Quello che risulta importante è che ad ognuno venga spiegato esattamente qual è il proprio percorso professionale. I leader non devono essere timidi nel dire *tu sei bravo, stiamo investendo su di te*. Può essere uno stimolo per alcuni, può essere un'arrabbiatura per chi non entra in quel pool di persone, però anche se non lo si dichiara direttamente comunque i comportamenti della guida lo manifestano. Per cui il consiglio è meglio la coerenza piuttosto che l'ambiguità. Oltre a questo aspetto, un collaboratore ha sostenuto che si dovrebbe prestare attenzione ad almeno due elementi, come la diversità e la collaborazione, utili per poter guidare un gruppo.

Un'intervistata ci ha raccontato che la sua azienda sta lavorando moltissimo al fine di creare una leadership che sia inclusiva. Infatti, hanno addirittura creato la giornata dell'inclusione. In questa circostanza, verrà proiettato un video durante il quale si vedranno delle situazioni personali di alcuni dipendenti che hanno potuto beneficiare dello strumento del work life balance. Questa integrazione tra vita professionale e vita personale viene ritenuta importante per tutti gli intervistati. Ad esempio, è stato istituito il telelavoro per alcune persone che hanno dei gravi problemi di salute. La persona viene seguita anche da remoto e resa partecipe alla normale vita lavorativa. Tutte queste situazioni e strumenti utilizzati vengono inclusi in quello che è il progetto del benessere organizzativo. L'organizzazione deve saper prendersi cura delle persone e metterle al centro del sistema.

Uno spunto interessante ci proviene dall'osservazione di uno dei nostri intervistati, che sposta, per così dire, un po' il focus sul leader. A suo avviso, il leader che non accoglie questi aspetti deve riflettere su sé stesso, sulla sua situazione lavorativa e sul suo ambiente e capire se effettivamente è in grado di ricoprire quel ruolo. Se il leader è in quella determinata posizione e ha certe opportunità, è fondamentale che lui stesso cerchi di capire anche gli altri. Ad ulteriore rafforzamento di tale posizione, il parere di una delle intervistate, per la quale è necessario capire i bisogni delle persone e le loro necessità, indipendentemente dall'etnia o dal titolo di studio. La cosa importante è

comunicare efficacemente. A volte, quello che è presente nella teoria non può essere praticato nelle organizzazioni, perché potrebbero svilupparsi molte situazioni da prestare attenzione. Inoltre, è importante che l'azienda si prenda cura delle persone, che ascolti sempre quello che loro hanno da dire. Un'impresa deve svilupparsi, portando avanti i suoi obiettivi ma, soprattutto, portando con sé anche tutti i collaboratori che ne fanno parte. La leadership è una capacità strategica necessaria, che non deve essere vista come un tratto individuale, ma deve essere orientata al bene comune.

“Un buon leader deve far sentire ogni collaboratore come un figlio unico. Ciò non significa valorizzare di più una persona rispetto ad un'altra, ma deve necessariamente far sentire la persona parte di una squadra comune. Un buon leader deve avere credibilità, rispetto per gli altri, umiltà e valorizzare i talenti”.

4.7 Discussione dati

La discussione dei dati avviene analizzando i risultati precedentemente mostrati. In generale, come si evince dalle tabelle e dai grafici riportati nei paragrafi precedenti, le risposte ricevute sono state spesso eterogenee, altre volte, invece, abbastanza omogenee. Quindi, ora, verranno riassunti gli aspetti più rilevanti per il nostro studio.

Le domande relative alla prima sezione del questionario sono volte ad indagare i dati personali legati alla formazione e alla vita professionale delle persone. Dai risultati, emerge che la maggior parte dei collaboratori ha un'età compresa tra i 24 e i 41 anni e possiede un'esperienza nel proprio ambito, maturata in diverse aziende, per lo più superiore a 12 anni. Relativamente al titolo di studio, si osserva che le figure professionali hanno, per la maggior parte, una laurea magistrale in campo ingegneristico. In misura maggiore, le persone stanno lavorando in presenza. Si riscontra quasi una totale ripresa della normalità lavorativa. Addentrandoci verso quella che è la leadership e il leader ideale, vediamo come le persone sono concordi nella definizione di leadership, riconoscendo il suo vero ruolo e dichiarando che lo stile di leader desiderato è quello amichevole. Però, risulta essere ancora nettamente presente la figura di leader autocratici che organizzano le attività del gruppo, rimanendo distaccati e isolati (Lewin et al., 1939). Con l'avvento della pandemia da Covid-19, i collaboratori hanno dovuto cambiare le modalità lavorative e, in qualche modo, il management aziendale ha dovuto superare la concezione del

rapporto di lavoro in senso padronale e ripensare alle relazioni di lavoro da una prospettiva orizzontale. Spesso, pensiamo all'azienda come una grande struttura, ma dimentichiamo che l'organizzazione esiste grazie ad un materiale essenziale, il capitale umano. Nel nostro Paese, secondo il Sole24ore¹, vige ancora la cultura del controllo, dove si teme che il dipendente, se lasciato lontano dagli accertamenti e dal controllo dell'azienda, potrebbe fare tutt'altro e non riuscire a finire i compiti assegnati. Invece, le persone dovrebbero essere valorizzate e responsabilizzate, anziché controllate e sottostare agli ordini imposti. Bisogna dare fiducia al singolo che è parte viva dell'azienda stessa.

Le persone hanno elencato, come competenze principali di un vero leader, il saper gestire e sviluppare un gruppo di lavoro, risolvere problemi e prendere decisioni, saper ascoltare e saper comunicare. Da quanto emerge dalle interviste, la capacità di comunicare efficacemente e l'abilità di ascoltare attivamente i collaboratori vengono ulteriormente valorizzate nella fase di selezione del personale; non è presente l'analisi della capacità di problem solving e di decision making. In nessuna organizzazione i leader possiedono totalmente queste competenze. Perciò, i collaboratori propongono e sviluppano corsi di formazione per il riaggiornamento professionale. Infatti, come sostiene il World Economic Forum², le persone devono riaggiornare le proprie competenze, adeguandole alle trasformazioni a cui il mercato è sottoposto.

Al contrario di quello che viene sostenuto nel quadro teorico di riferimento, la maggior parte degli intervistati afferma che l'esperienza è utile, ma non essenziale per fare di una persona un vero leader. Si devono valutare, prima di tutto, le soft skill e non concentrarsi solo sulla pura visione del curriculum della persona.

Passando, poi, alla modalità di gestione del team e alla valorizzazione del capitale umano, la maggioranza delle persone vorrebbe un leader che sappia comunicare chiaramente, massimizzando la collaborazione tra i diversi reparti. Anche qui si vede come la comunicazione risulta essere una componente importante nel lavoro. Il leader deve anche offrire una visione chiara, delegare compiti in modo coerente, fornire riconoscimenti e feedback, gestire i conflitti e le problematiche interne e conservare il giusto entusiasmo. Questo, soprattutto, per sopperire alle conseguenze negative che la pandemia ha portato sul lavoro in termini di stress e stanchezza mentale, distanziamento

¹ Fonte tratta da <https://www.ilsole24ore.com>

² Fonte tratta da <https://www.weforum.org>

sociale, sovraccarico lavorativo. Come già sostenuto, la maggior parte delle aziende risulterebbe avere un'organizzazione flessibile. Coloro che, invece, lavorano in un'azienda gerarchica con regole e scadenze da rispettare, ci hanno dato un nuovo contributo per scoprire come vorrebbero che il leader gestisse in modo più efficace il lavoro assegnato. Le persone vorrebbero che la loro guida mostrasse le aspettative aziendali a tutti i dipendenti, promuovesse gli obiettivi raggiungibili e chiari, creasse uffici *open space* per facilitare la collaborazione e il lavoro di gruppo. I collaboratori sono molto d'accordo sul fatto che un feedback adeguato sul compito svolto faciliterebbe una gestione attiva del lavoro.

Adottando queste pratiche, i collaboratori si sentirebbero maggiormente valorizzati. Gli intervistati ci hanno fatto comunque capire che le organizzazioni stanno lavorando molto per attrarre e mantenere i talenti. La valorizzazione della persona viene data, secondo gli intervistati, anche nei processi di *onboarding* per chi è appena entrato in azienda e nei percorsi di formazione per tutti i collaboratori. Questo incentiva il senso di appartenenza e l'auto-motivazione. Però, nei risultati del questionario e in minima parte nei risultati dell'intervista, l'incentivo economico viene utilizzato, ancora, come modo per far risaltare la persona, mettendo in una posizione secondaria la possibilità di poter esprimere il proprio talento o il proprio potenziale. Questo soprattutto, magari, nelle grandi aziende dove i leader tendono a sopperire il bisogno della persona. In questo caso, coerentemente con la letteratura di riferimento, si evince che a volte, gli imprenditori presentano una mancanza di competenze manageriali e di leadership. Una leadership inclusiva, ben gestita, renderebbe i collaboratori più sicuri, soddisfatti e produttivi ed incentiverebbe un ambiente sano e positivo, mettendo a disposizione tutti gli strumenti e le risorse necessarie per la crescita professionale. Le organizzazioni dovrebbero pianificare adeguate attività di formazione per migliorare le competenze di leadership. Quest'ultima dovrebbe fare riferimento ad un approccio *empowerment oriented*, al fine di favorire lo sviluppo delle persone chiamate a far emergere le loro potenzialità (De Carlo et al., 2020). Tutti gli obiettivi raggiunti dalla persona devono essere premiati. Il talento va sempre riconosciuto e trattenuto in azienda e questo non deve essere fatto solo trasformando un premio in denaro, ma anche dimostrando gratitudine, coinvolgendo la persona in nuovi progetti o in nuovi corsi di formazione e attribuendole nuove responsabilità. Questo permette al dipendente dell'azienda di sentirsi maggiormente gratificato. Infatti, le persone, per liberare la propria energia,

avrebbero bisogno di essere riconosciute come parte attiva nel fornire contributo al lavoro di team e di poter condividere conoscenze e informazioni con i colleghi e con il leader. Durante l'intervista, una persona, a favore di questo, ci ha comunicato di utilizzare per i suoi collaboratori il piano di sviluppo personale per raggiungere il successo individuale in modo sicuro, attraverso la progettazione di un piano d'azione. Come Quaglino e Ghislieri (2004) affermano, abbiamo riscontrato che le persone ritengono importante che il leader sappia dare ai collaboratori informazioni puntuali e continue sulla prestazione organizzativa, sappia apprendere conoscenze e competenze adeguate a contribuire agli obiettivi. Lui stesso deve dare ai collaboratori il potere di prendere decisioni importanti e aiutarli a comprendere il significato e l'impatto del loro lavoro. D'altro canto, i collaboratori ritengono fondamentale che il proprio leader sappia riconoscere il loro contributo in funzione dei risultati dell'organizzazione.

Proponendo alcune risposte dello studio di Bobbio, Rattazzi e Muraro (2007), abbiamo verificato, da una parte, il comportamento del leader e dall'altra, il grado di consapevolezza del comportamento del collaboratore. In generale, i risultati sono positivi. Per i collaboratori, il leader viene abbastanza riconosciuto come un esempio da seguire, utilizza i loro suggerimenti per prendere decisioni, presta attenzione ai loro sforzi, si interessa ai loro problemi personali. Le persone sono molto d'accordo nell'affermare che tale figura incoraggia il team di lavoro ad esprimere idee e opinioni, aiuta lo sviluppo di buone relazioni tra i membri del gruppo, spiega le decisioni prese dall'azienda e considera i membri sullo stesso piano. Facendo riferimento, invece, al collaboratore stesso, si può sostenere che ha un buon grado di consapevolezza del proprio comportamento.

L'intelligenza emotiva permette di trasformare anche l'ambito lavorativo in un'opportunità di crescita personale e di collaborazione con gli altri. Un ambiente lavorativo, per essere emotional-friendly, deve puntare all'incoraggiamento della persona a esprimere e condividere le proprie emozioni, alla creazione di spazi dove i lavoratori possono lavorare in privato o in gruppo ed ambienti dove poter parlare e scambiare idee liberamente. Inoltre, si dovrebbe promuovere una comunicazione assertiva, non aggressiva e creare momenti di riflessione e di feedback liberi. Si dovrebbe massimizzare la valorizzazione della competenza emotiva e relazionale e la costruzione di rapporti di fiducia e di collaborazione, dentro e fuori l'azienda.

Al fine di aumentare la soddisfazione lavorativa e l'efficacia della performance del proprio team, sarebbe ottimale che il leader motivasse le persone a dare il loro meglio, assegnando una quantità di lavoro non eccessiva, una maggiore responsabilità e flessibilità nell'eseguire i compiti assegnati e fornendo gratificazioni. Inoltre, risulta essere importante far dialogare le persone tra di loro, trattandole in modo equo e consentendo al personale di perseguire i propri valori. Secondo Goleman (2012), oggi, i leader e i team migliori sono quelli con elevate capacità socio-emotive, come la padronanza di sé, l'empatia, l'influenza, il lavoro di squadra e la resilienza. Per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, occorre aumentare l'intelligenza emotiva in azienda, assumendo talenti con maggiori competenze in quest'ambito. L'intelligenza emotiva è più importante delle capacità tecniche e del quoziente intellettivo e le persone dovrebbero essere valutate, non in base alla propria competenza professionale, ma piuttosto in base alla propria intelligenza emotiva, ai propri comportamenti verso sé stessi e verso gli altri. Si sottolinea la necessità di considerare l'intelligenza emotiva negli ambienti di lavoro italiani per incentivare la produttività e l'efficienza, ma anche per migliorare il benessere, la motivazione e la soddisfazione al lavoro (Valenti et al., 2021). Grazie alle interviste condotte, il personale affermerebbe di valutare maggiormente il quoziente emotivo durante la scelta di un candidato, però, questo dipende molto dalla posizione che esso andrà a ricoprire. L'importanza delle emozioni e dell'intelligenza emotiva nelle organizzazioni sono divenute negli anni sempre più visibili e per gestire tali aspetti si necessita di avere dei leader che, oltre a possedere competenze *hard*, sappiano anche gestire e influenzare adeguatamente, sia le proprie che le altrui emozioni (Zammuner et al., 2016).

Proseguendo con l'analizzare le dimensioni centrali dello studio del questionario, l'intelligenza socio-emotiva risulta essere un requisito molto importante per un vero leader, al fine di aiutare a sviluppare un clima sano e coinvolgere positivamente le persone. Questo anche nelle modalità di lavoro agili, dove il monitoraggio della prestazione del collaboratore attraverso dei feedback e il coaching online one to one, risultano essere fondamentali per diffondere tale competenza.

L'intelligenza emotiva può essere allenata e tutti gli elementi riscontrabili da Goleman (2012) come l'autoconsapevolezza, l'autogestione, la consapevolezza sociale e la gestione delle relazioni sono da tenere in considerazione. Le persone considerano, come valida opzione, il fatto che il proprio leader deve mostrare onestà e serietà per

procedere insieme verso il raggiungimento dell'obiettivo e promuovere un orientamento al risultato per motivarli ad agire. Il leader deve saper riconoscere ed empatizzare con le emozioni degli altri, saper gestire efficacemente le relazioni con il proprio team, considerando differenti punti di vista per il raggiungimento di un obiettivo comune e lavorando insieme per il medesimo.

Le persone hanno bisogno di un leader che abbia come abilità peculiari l'influenza, la comunicazione, la leadership inclusiva, la promozione del cambiamento, la gestione dei conflitti, la collaborazione e il saper lavorare in team. Il leader deve costruire rapporti basati sulla fiducia, essere disponibile, dimostrare rispetto e apprezzamento, utilizzare i tempi di pausa come momenti di maggiore conoscenza reciproca e valorizzare le persone, in modo da stabilire e mantenere relazioni sane e gratificanti. Nelle interviste, l'influenza e la promozione del cambiamento non sono tenuti in considerazione.

Procedendo, poi, con la comunicazione, le persone preferiscono parlare di persona con il proprio leader e vorrebbero che venisse adottata una comunicazione assertiva, dove si ascolta ciò che viene detto in ordine e si comprende il problema emerso, cercando anche di trovare compromessi e negoziando sulla presa di decisioni. Molto importante è il contatto visivo e l'uso della gestualità per aumentare l'apertura al dialogo, la fiducia e sottolineare ciò che viene detto (Suripatty, 2021). Altrettanto fondamentale è avere un leader che sappia coordinare un gruppo di lavoro promuovendo la vicinanza, la cura e la collaborazione. Coordinare non significa comandare, ma l'anima del coordinamento è quella di fare ordine insieme (Cortese e Quaglino, 2003).

I collaboratori sono generalmente d'accordo nel voler essere gestiti da una persona che usi maggiormente segnali di contatto (sorrisi, cenni di assenso, sguardi), che favorisca spazi per la creazione delle relazioni, permettendo momenti di condivisione delle proprie impressioni e lasciando i collaboratori liberi di poter esprimere le proprie emozioni. È necessario anche cercare di riformulare le idee quando non vengono capite dagli altri membri del gruppo.

Anche l'empatia è un pilastro nel nostro studio. Come già Goleman (2012) ha sostenuto, essa è il fondamento che consente di costruire e conservare relazioni efficaci con il resto dell'organizzazione. La conferma dal nostro campione, che sottolinea come il lavoratore desideri che si crei una relazione empatica con il proprio leader principalmente

attraverso il coinvolgimento, il rispetto, la gentilezza e l'attenzione nei confronti della persona.

Inoltre, abbiamo riscontrato che la persona ritiene importante dare e ricevere feedback che siano chiari, specifici, che rilevino i punti di forza e di debolezza del compito. Chiedere feedback significa dare valore e rispetto alle opinioni richieste ed è per questo che il leader deve essere pronto a raccogliere gratitudine, ma anche possibili lamentele (Fregonese, 2020). Gli intervistatori ci hanno raccontato che stanno lavorando sul feedback attraverso un meccanismo bottom-up cercando sempre di dare commenti costruttivi, dandoli al momento giusto, attraverso modalità scritte o orali. Una particolare tipologia di feedback adottata in un'impresa, il feedback 360°, ci ha dato un aiuto per comprendere meglio come esso viene attuato nella pratica, oltre che nella teoria. Il presupposto è che questo processo di feedback 360° aumenti la consapevolezza di sé, perché vengono fornite indicazioni sulle aree in cui i destinatari possono desiderare di crescere e sviluppare.

Riteniamo di poter includere nella nostra riflessione altri cinque risultati positivi emersi dai dati raccolti. Il nostro campione ha ritenuto significativi gli aspetti che seguono: l'esplicitazione delle aspettative dei valutatori, il miglioramento dei comportamenti e delle prestazioni lavorative, la riduzione delle discussioni, l'aumento dei feedback informali e dell'apprendimento manageriale (Anderson, 2016). Nessuno ha introdotto nella propria organizzazione altri metodi o strumenti innovativi e funzionali che possiamo usare come le immagini, le arti creative, nuove tecnologie magari create direttamente dai collaboratori e sperimentati tra di loro con il proprio leader.

Focalizzandoci sulla narrazione, i collaboratori vorrebbero avere un narratore aziendale che sappia informare, intrattenere, allineare le comunicazioni ed emozionare i collaboratori. La narrazione può persuadere, guidare e ispirare le persone verso nuove direzioni, soprattutto, se vengono utilizzate slide-show o video. Esiste un forte legame tra narrazione e leadership, poiché vengono associate queste due componenti a due arti performative che si completano a vicenda. Il fulcro, sia dello storytelling che della leadership, diviene la persuasione poiché ogni storia contiene delle intenzioni (Panozzo e Ferronato, 2019).

Trattando di collaborazione, le persone vogliono che il proprio leader sia collaborativo, che definisca un obiettivo chiave da perseguire insieme, sfruttando i punti di forza individuali, creando una cultura inclusiva, partecipando alle riunioni e creando dei

World Cafè. Importante il ruolo del coinvolgimento nella collaborazione. Il personale vuole essere motivato a lavorare in un ambiente sano, che offra possibilità di crescita professionale, facendo il lavoro che piace. Questo è alla base del benessere organizzativo dove gli intervistati aggiungono che bisognerebbe promuovere la capacità di equilibrare la sfera lavorativa con quella privata. Le persone hanno bisogno di tempo, coerentemente con quello che è stato pubblicato nel Sole24ore³, nel quale si precisa che l'emergenza sanitaria ha riportato al centro dell'attenzione il benessere psico-fisico delle persone. Il *well being*, secondo la stessa rivista, diventa parte della capacità di *attraction* e *retention* delle aziende. È opportuno capire e scoprire tutte quelle soluzioni che danno benessere alla persona che lavora, consentendole di vivere e lavorare bene in azienda, avere rapporti positivi con i colleghi e i superiori, lavorare in un ambiente sano per produrre maggiormente.

Relativamente alla fiducia, i collaboratori affermano nel questionario che il loro leader dimostra fiducia dando loro autonomia e condividendo i risultati da raggiungere; però il leader desiderato è quello che incrementa questo rapporto fiduciario attraverso la coerenza, il tempo condiviso, il non risultare giudicante, l'utilizzo di una comunicazione assertiva e il mantenimento della parola data. Tuttavia, creare fiducia è difficile e richiede tempo (Gordon, Gilley e Avery, 2014).

Ultimo per ordine, ma non per importanza, il tema della di resilienza. È, questa, una componente che deve essere presente, riconosciuta e valorizzata nelle imprese di oggi per permettere al lavoratore di affrontare con forza le sfide quotidiane e dare sempre il meglio di sé. In termini generali, la resilienza organizzativa implica di sviluppare, sia sul profilo strutturale che su quello manageriale, una capacità di risposta rapida e adeguata alle innumerevoli e incostanti sfide che le odierne organizzazioni si trovano a dover affrontare (Palumbo e Rosalba, 2019). Le persone dimostrano un'autoconsapevolezza delle circostanze in cui hanno dovuto essere resilienti e vogliono, oltretutto, un leader che sia resiliente come loro, flessibile e ottimista, rispettoso ed empatico. Le occasioni per le quali il personale è stato resiliente sono varie e si è potuto, anche, osservare quali sono stati gli apprendimenti dati da questo periodo di difficoltà. Promuovere resilienza vuol dire puntare tutto su energia, atteggiamento positivo e responsabilità di tutti gli attori coinvolti nei processi dell'organizzazione.

³ <https://www.ilsole24ore.com>

CONCLUSIONI

L'obiettivo della mia tesi di laurea, come segnalato nell'introduzione, è stato quello di stabilire come deve essere un leader ideale all'interno di un'organizzazione, secondo il punto di vista del collaboratore.

In un contesto lavorativo VUCA, come emerge dall'analisi svolta, i collaboratori vogliono avere un leader amichevole che riesca a valorizzarli e spronarli, coinvolgendoli nelle scelte aziendali. Le persone sostengono che un vero leader debba avere come competenze principali il saper gestire e sviluppare un gruppo di lavoro, risolvere problemi e prendere decisioni, saper ascoltare e saper comunicare. Al di là che queste caratteristiche siano presenti o meno nelle imprese, i professionisti delle risorse umane ritengono opportuno ricorrere alla formazione continua, riaggiornando le competenze, adeguandole alle trasformazioni a cui il mercato è sottoposto.

Quello a cui bisogna prestare maggiormente attenzione sono le soft skill del leader, ovvero le competenze trasversali. Soprattutto, bisogna puntare ad una leadership emotiva, che tenga conto delle emozioni del collaboratore. Solo così, l'azienda può puntare all'incoraggiamento della persona a esprimere e condividere le proprie sensazioni, alla creazione di spazi dove i lavoratori possono lavorare in privato o in gruppo ed ambienti dove poter parlare e scambiare idee e feedback liberamente. Occorre aumentare l'intelligenza emotiva in azienda, assumendo talenti con maggiori competenze in quest'ambito. Per i collaboratori, il leader deve saper riconoscere ed empatizzare con le emozioni altrui, deve saper gestire efficacemente le relazioni con il proprio team, considerando differenti punti di vista per il raggiungimento di un obiettivo comune e lavorando insieme per il medesimo.

Le persone hanno bisogno di un leader che abbia come abilità peculiari l'influenza, la comunicazione, la leadership inclusiva, la promozione del cambiamento, la gestione dei conflitti, la collaborazione e il saper lavorare in team. Il leader deve costruire rapporti basati sulla fiducia, essere disponibile, dimostrare rispetto e apprezzamento, utilizzare i tempi di pausa come momenti di maggiore conoscenza reciproca e valorizzare le persone, in modo da stabilire e mantenere relazioni sane e gratificanti.

Il collaboratore per essere considerato e coinvolto nel team di lavoro vuole avere una guida che sappia comunicare chiaramente, massimizzando la collaborazione tra i diversi reparti, attraverso l'introduzione di uffici open space. Con questi scopi, il leader deve

saper offrire una visione chiara di quello che si vuole raggiungere, deve saper delegare compiti in modo coerente, fornire riconoscimenti e feedback costruttivi, gestire i conflitti e le problematiche interne, conservando sempre il giusto entusiasmo.

Le organizzazioni stanno lavorando in questo senso per attrarre e mantenere i talenti. La valorizzazione della persona viene data anche nei processi di *onboarding*, per chi è appena entrato in azienda e nei percorsi di formazione, per tutti i collaboratori. L'incentivo economico viene utilizzato, ancora, come modo per far risaltare la persona e per aiutarla economicamente in questo periodo di crisi.

Gli imprenditori, però, si trovano in difficoltà a dover gestire tutti questi aspetti. A volte, è presente una mancanza di competenze manageriali e di leadership. Una leadership inclusiva, ben gestita, renderebbe i collaboratori più sicuri, soddisfatti e produttivi ed incentiverebbe un ambiente sano e positivo, mettendo a disposizione tutti gli strumenti e le risorse necessarie per la crescita professionale.

Le persone avrebbero bisogno di essere riconosciute come parte attiva nella contribuzione del lavoro di team e di poter condividere conoscenze e informazioni con i colleghi e con il leader. Inoltre, vorrebbero un leader che le sapesse motivare a dare il loro meglio, assegnando una quantità di lavoro non eccessiva, una maggiore responsabilità e flessibilità nell'eseguire i compiti assegnati e fornendo gratificazioni. Risulta essere importante far dialogare le persone tra di loro, trattandole in modo equo e consentendo al personale di perseguire i propri valori.

Le persone preferiscono parlare di persona con il proprio leader e vorrebbero che venisse adottata una comunicazione di tipo assertivo. Molto importante è il contatto visivo e l'uso della gestualità per aumentare l'apertura al dialogo, la fiducia e sottolineare ciò che viene detto. Questa comunicazione dovrebbe essere adottata anche quando i collaboratori danno feedback ai propri leader. La persona che lavora ritiene importante dare e ricevere feedback che siano chiari, specifici, che rilevino i punti di forza e di debolezza del compito. Le aziende stanno lavorando sul feedback attraverso un meccanismo bottom-up, cercando sempre di dare commenti costruttivi, dandoli al momento giusto, attraverso modalità scritte. Non vengono rivelati metodi o strumenti innovativi e funzionali per dare feedback. Le organizzazioni potrebbero iniziare a lavorare su elementi creativi, come immagini, arti creative, nuove tecnologie per sviluppare nuove modalità di scambio.

Il personale vuole essere motivato a lavorare in un ambiente sano, che offra possibilità di crescita professionale, facendo il lavoro che piace. Questo è alla base del benessere organizzativo dove bisognerebbe promuovere la capacità di equilibrare la sfera lavorativa con quella privata.

Infine, le persone vogliono un leader che sia resiliente come loro, flessibile e ottimista, rispettoso ed empatico. L'energia, l'atteggiamento positivo e la responsabilità sono gli elementi identificati per promuovere la resilienza.

Si ritiene necessario mettere in luce alcuni limiti che hanno caratterizzato l'attuazione della ricerca. In primo luogo, il campione dei rispondenti non è rappresentativo della popolazione italiana, in quanto i professionisti svolgono il loro lavoro solo nella Regione Veneto. In secondo luogo, tutte le aziende coinvolte sono di grandi dimensioni e questo non ha permesso di fare una maggiore distinzione del leader desiderato tra piccole, medie e grandi imprese.

L'indagine è comunque servita per analizzare l'argomento oggetto di studio da tre punti di vista. Il primo punto di vista è stato quello del ricercatore stesso, che è entrato nelle aziende e ha dato voce a quelle che sono le esigenze delle persone che lavorano. Il secondo punto di vista viene dato dai collaboratori stessi, che hanno potuto vedere gli elementi fondanti di una leadership inclusiva e hanno potuto esprimersi liberamente, attraverso gli strumenti anonimi, dando nuovi contributi allo studio stesso. Il terzo punto di vista è dato dai leader, che potranno vedere i risultati emersi dalla ricerca e, di conseguenza, migliorare la loro condotta e il loro ambiente lavorativo.

Lo studio vuole costituire una base di partenza per quanto riguarda i percorsi di ricerca futuri. Una proposta per ulteriori ricerche potrebbe essere quella di verificare, inizialmente, il punto di vista dei leader operanti nelle imprese italiane attraverso la stessa metodologia. Successivamente, si potrebbe promuovere una serie di World Cafè, incontri basati su un approccio dialogico, più o meno informali, tra leader e collaboratori per far emergere i risultati di ciascun ruolo e farli convergere verso una possibile soluzione. Questa può essere una vera e propria opportunità di scambio, nonché di partecipazione e di apprendimento.

Possiamo suggerire alle imprese di investire nella formazione continua per potenziare le competenze di leadership, sviluppare strumenti e momenti che possano contribuire al benessere e allo sviluppo organizzativo e gestire il potere proprio di ogni ruolo. La formazione può offrire un importante contributo alla nascita di un'impresa

emozionalmente intelligente, alla realizzazione di una cultura organizzativa fondata sul benessere. Lo sviluppo organizzativo deve tenere conto di azioni pianificate e condotte dai vertici dell'azienda con lo scopo di accrescere l'efficienza dei processi dell'organizzazione attraverso la valorizzazione delle risorse umane. Saper gestire il potere, negoziandolo, costituisce la leva principale per poter realizzare azioni di formazione e ridefinizione di legami con collaboratori interni ed esterni dell'organizzazione.

Il benessere organizzativo si configura quindi sempre più come un obiettivo possibile, attuabile e foriero di ambienti e di un clima aziendale che promuovono autorealizzazione, valorizzazione personale, crescita ed empowerment. Una leadership di valore, emozionalmente intelligente e attenta a ciascun membro del team, diviene allora il perno attorno al quale la persona può esprimere al massimo talento e peculiarità, diventando attore principale di quel vantaggio competitivo che l'organizzazione deve promuovere e costruire nell'unico modo pensabile: puntando tutto su un approccio *people-oriented*, dove il successo è di squadra e l'insuccesso è un'opportunità.

BIBLIOGRAFIA

Albano, R., Parisi, T., & Tirabeni, L. (2019). Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. *Cambio*, 9(17), 61-73. <http://doi.org/10.13128/cambio-24960>

Anbu, D. (2019). The role of leaders and managers in Business organisations. *Asian Journal of Management*, 10(3), 225-228. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2019.00034.9>

Anderson D.L, (2016). *Organizational Development. The process of leading organizational change*. Los Angeles: Sage Publication.

Attinà, L. (2020). Leadership ai tempi di covid: breve storia di sopravvivenza di manager. *For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti*, 3, 30-35. <https://doi.org/10.3280/FOR2020-003006>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18(1), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40862298>

Bezzina, C., & Bufalino, G. (2014). Dove sono finiti i leader? Alla ricerca della leadership necessaria. *Sviluppo & organizzazione*, 34-40.

Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243. <https://doi.org/10.1177/1742715012441176>

Bobbio, A., Rattazzi, A. M., & Muraro, M. (2007). Empowering Leadership Style in ambito sanitario. Uno studio sul coordinatore infermieristico. *leadership*, 6(7), 37-49.

Bruscaglioni, M., & Gheno, S. (2000). *Il gusto del potere: empowerment di persone ed azienda*. Milano: Franco Angeli.

Capogna, S. (2019). Empowerment organizzativo e competenze trasversali tra retorico e virtù. *Sviluppo & organizzazione*, 82-91.

Ceschi, A., Fraccaroli, F., Costantini, A., & Sartori, R. (2017). Turning bad into good: How resilience resources protect organizations from demanding work environments. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(4), 267-289. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1398659>

Chow, T. W. (2020). Leader versus manager: Lessons from top business executives. *Annals of Management and Organization Research*, 2(1), 53-65. <https://doi.org/10.35912/amor.v2i1.630>

Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 72-79.

Cilona, C. (2018). Il valore delle relazioni umane per il benessere organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, 78-85.

Cleveland, M., & Cleveland, S. (2020). Culturally agile leadership: A relational leadership development approach. *International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment*, 4(1), 1-9.

Cortese, C. G., & Quaglino, G. P. (2003). *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*. Milano: Cortina Raffaello.

Covey, S. (2010). Leader a tutto tondo. *L'impresa*, (4), 12-17.

D'Alessio, C. (2021). Empatia ed intelligenza emotiva per una sostenibilità affettivo-sociale. Dalla teoria alla prassi. *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 19(1), 151-160. https://doi.org/10.7346/-fei-XIX-01-21_12

Damasio, A. R. (1994). *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*. Milano: Adelphi.

D'Amato, V., & Macchi, F. (2015). Management, leadership e gestione d'impresa. *Economia aziendale*, 40(286), 1-20.

De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(1834), 1-8. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>

Dello Russo, S., Santarpino, M., Borgogni, L., & Signori, A. (2014). Il feedback a 360° è collegato al successo lavorativo? Un contributo di ricerca nel contesto italiano. *Counseling. Giornale italiano di ricerca e applicazioni*, 2, 143-155.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>

Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>

Fontana, A. (2019). Dieci anni di storytelling in Italia: scenario, valore, visione. *Harvard Business Review Italia*, 6-15.

Fregonese, E. (2020). Chiedere feedback. *Restart program: Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid-19*, 51-53.

Fregonese, E. (2020). La comunicazione interna e i suoi obiettivi. *Restart program: impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid-19*, 51-53.

Gill, R. (2002). Change management or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>

Giorgi, G., Mancuso, S., & Fiz Perez, F. J. (2014). Organizational emotional intelligence and top selling. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 712-725. <https://doi.org/doi:10.5964/ejop.v10i4.755>

Goleman, D. (2000). *Lavorare con intelligenza emotiva: Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*. Milano: Rizzoli Libri.

Goleman, D. (2011). *Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici*. Milano: Rizzoli Libri.

Goleman, D. (2012). *Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli Libri.

Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*. Milano: Rizzoli Libri.

Gordon, G., Gilley, A., Avery, S., Gilley, J. W., & Barber, A. (2014). Employee perceptions of the manager behaviors that create follower-leader trust. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 44-58. <http://doi.org/10.5430/mos.v1n2p44>

Harnida W. A., Syahir N., & Niluh Putu E. R. (2019). Employee perceptions towards organizational change and leadership in the banking industry. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 113-120. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14\(3\).2019.10](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14(3).2019.10)

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. <http://doi.org/10.1002/joe.22001>

Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3), 1-6. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>

Jonsdottir, I. J., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>

Kim, S., & Wee, K. (2020). Effect of Self-Awareness and Self-Management on Organizational Atmosphere, Job Satisfaction as Leadership Coaching Roles. *Journal of System and Management Sciences*, 10(1), 51-61. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2020.0103>

Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>

Kotter, J.P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(1), 85-98.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2014). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>

Magnano, P., Craparo, G., & Paolillo, A. (2016). Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation. *International Journal of Psychological Research*, 9(1), 9-20.

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95.

Mazzei, A., Butera, A., & Quaratino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, (40)6, 23-32.

Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 208-215.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Singapore: Sage Publications.

Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., & Xavir, Y. (2020). Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460.

Palazzo, P., & Ferraro, G. (2020). Mantenere relazioni funzionali nelle trasformazioni in atto. Un nuovo ruolo della leadership nella gestione dei team. *For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti*, 26-29. <http://doi.org/10.3280/FOR2020-003005>

Palumbo, R., & Manna, M. (2019). Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. *Electronic Journal of Management*, 2, 1-22. <http://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2019.2.1203>

Panozzo, F. & Ferronato, G. (2019). Impresa e narrazione in Italia. *Imprese letterarie*, 19, 91-108. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4>

Petrucco, C. (2008). Leadership e cambiamento. *For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti*, (77), 32-38. <http://doi.org/10.3280/FOR2008-077010>

Petrucco, C. (2014). Digital storytelling as a reflective practice tool in a community of professionals. *European Distance and E-Learning Network (EDEN) Conference Proceedings*, 1, 373-382.

Puggelli, F. R. (2021). *Emozioni al lavoro*. Milano: Il Sole24Ore.

Quaglino, G. P., & Ghislieri, C. (2004). *Avere leadership*. Milano: Cortina Raffaello.

Quaglino, G.P. (2001). Leadership e cambiamento. *For. Rivista per la formazione. Tendenze, pratiche, strumenti*, (46), 28-33. <https://doi.org/10.1400/76451>

Rapisarda, S., Ghersetti, L., Girardi, D., De Carlo, N. A., & Dal Corso, L. D. (2021). Smart working and online psychological support during the covid-19 pandemic: Work-family balance, well-being, and performance. *InPACT*, 301-306. <https://doi.org/10.36315/2021inpact062>

Rizzolatti, G., Sinigaglia, C. (2006). *So quel che fai: il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Milano: Cortina Raffaello.

Rossi, B. (2016). Essere felici per apprendere. Apprendere per essere felici. In Fedeli, M., Grion, V., & Frison, D. *Coinvolgere per apprendere. Metodi e tecniche partecipative per la formazione (pp.63-81)*. Lecce: Pensa Multimedia.

Sahaming, M. H., & Sariwulan, T. (2022). Leader Member-Exchange and Job Involvement Impact on Innovative Work Behavior. *International Journal of Science and Society*, 4(2), 365-374.

Salas Vallina, A., Simone, C., & Fernández Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>

Sambell, K. (2016). Assessment and feedback in higher education: considerable room for improvement?. *Student Engagement in Higher Education*, 1(1), 1-14.

Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231-246. <http://doi.org/10.1108/JWL-09-2018-0116>

Shet, S. V. (2021). Leadership: making an impact, inspiring organization, and getting to the next level. *Human Resource Development International*, 24(2), 234-239. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1732732>

Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2021). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic - Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*, 1-29. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>

Suripatty, L. (2021). The Significance of Assertive Leadership Style in School Organizational Development. *International Research-based Education Journal*, 3 (1), 8-13.

Tagliaro, C. & Migliore, A. (2022). “Covid-working”: what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company, *Journal of Corporate Real Estate*, 24(2), 76-92. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0053>

Thomas, N. (2020). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. Londra: Thorogood.

Trevisani, D. (2019). *Ascolto attivo ed empatia: I segreti di una comunicazione efficace*. Milano: Franco Angeli.

Troilo, P. (2020). *Assertività al lavoro. La comunicazione efficace nelle relazioni*. Italia: Anteprima Edizioni.

Valenti, G. D., Faraci, P., & Magnano, P. (2021). Emotional intelligence and social support: two key factors in preventing occupational stress during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136918>

Veronese, A. (2020). Il ruolo del comunicatore nella gestione della comunicazione interna. *Restart program: Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid-19*, 27-29.

Visentin, E. (2007). Intelligenza emotiva e strumenti di pianificazione e controllo. *Serie economia aziendale*, 30(204), 1-24.

Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>

Yang, Y., Kuria, G. N., & Gu, D. X. (2020). Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. *Engineering Management Journal*, 32(3), 152-165. <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1733380>

Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public Relations Review*, 47(5), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102118>

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.

Zammuner, V. L., Dionisio, D., Prandi, K., & Agnoli, S. (2016). Assessing and Training Leaders' Emotional Intelligence, and Testing its Influence on Leaders' Employees. *Journal of Management & Change*, 1/2 (30/31), 145-165.

SITOGRAFIA

<https://www.ansa.it>, prima agenzia di informazione multimediale in Italia.

<http://associazioneitalianaformatori.it>, AIF - organizzazione senza scopo di lucro.

<https://www.asfor.it>, Associazione italiana per la Formazione Manageriale.

<https://www.cnr.it/it>, ente nazionale di ricerca con competenza scientifica.

<https://www.garzantilinguistica.it>, dizionario della lingua italiana con accesso online.

<https://www.hbritalia.it>, edizione italiana della rivista di management Harvard Business Review.

<https://www.ilsole24ore.com>, edizione multimediale di quotidiani economici-finanziari.

<https://www.mckinsey.com>, società internazionale di consulenza manageriale.

<https://www.pmi.it>, portale web italiano rivolto alle piccole e medie imprese.

<https://www.researchgate.net>, social network dedicato a discipline scientifiche.

<https://www.treccani.it>, enciclopedia italiana Treccani.

<https://www.weforum.org>, forum economico mondiale.

RINGRAZIAMENTI

Oggi si conclude un capitolo bellissimo e importantissimo della mia vita. Proprio per questo motivo, alcuni ringraziamenti risultano essere doverosi.

In primo luogo, vorrei ringraziare i miei genitori Ennio e Paola che mi hanno permesso, ancora una volta, di realizzare il mio sogno.

Un grazie va anche ai nonni e, soprattutto, a quelli che mi guardano e mi illuminano la via da lassù.

Alle mie amiche e alle mie compagne di corso, un grazie per avermi sempre ascoltato, anche nei piccoli momenti di sconforto e per avermi insegnato che non si smette mai di imparare.

Un grazie anche alle aziende che hanno voluto partecipare alla mia ricerca, strutture con personale qualificato pronto ad aiutarmi in ogni mio bisogno e necessità.

Un grazie alle città di Padova e Rovigo e al CUR, il piccolo cubo, un posto molto accogliente e familiare che mi ha fatto riscoprire l'importanza delle semplici e piccole cose.

Grazie a tutti i professori che sin dal primo anno mi hanno accompagnato in questo percorso di studi non solo da un punto di vista professionale, ma anche personale. Tutti docenti preparati e attenti alle esigenze di ogni singolo studente.

Un ringraziamento speciale va alla Professoressa Stefanini Ambra che con la sua bravura e il suo sorriso mi ha sostenuto in questo viaggio emozionale nella costruzione della mia tesi di laurea.

Infine, un grazie a me stessa, al mio impegno e alla mia ambizione nel voler arrivare sempre più in alto.

Che fantastica storia è la vita. A chi ha sempre creduto in me... Grazie!