



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie D'Impresa

L'influenza della Leadership Trasformatzionale nelle Learning Organization

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Andrea Posati

Matr. 693541

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice

Introduzione	pp.4
1. Apprendimento Organizzativo e Learning Organization: concetti interconnessi	pp.5
1.1. Definizione dell'apprendimento organizzativo	pp.7
1.1.1. Le premesse dell'apprendimento organizzativo.....	pp.8
1.1.2. Prospettiva cognitiva e culturale.....	pp.11
1.1.3. Gli ostacoli dell'apprendimento.....	pp.13
1.1.4. Apprendimento ad anello singolo e doppio.....	pp.13
1.2. La gestione della conoscenza sviluppata con l'apprendimento organizzativo	pp.16
1.2.1. La spirale della conoscenza.....	pp.20
1.3. Cos'è una Learning Organization	pp.28
1.3.1. Toyota: la miglior learning organization.....	pp.34
1.3.2. Caratteristiche di una learning organization: le cinque discipline di Peter Senge.....	pp.36
2. Il Nuovo Ruolo della Leadership	pp.41
2.1. Panoramica sui modelli di leadership	pp.42
2.2. Leadership trasformazionale: una panoramica generale	pp.54
2.2.1. Burns: leadership trasformazionale e leadership transazionale.....	pp.58
2.2.2. Bass: le “quattro I”.....	pp.63
2.3. Leadership emotiva	pp.65
2.3.1. Intelligenza emotiva.....	pp.71
2.3.2. Le sei tipologie di leadership emotiva.....	pp.77
2.4 Caso Ceridian: come lo stile di leadership influenza le performance	pp.80
2.4.1. Cambiamento del core business di Ceridian Corporation...	pp.82

2.4.2. Trasformazione di Ceridian HCM in una Learning Organization.....	pp.84
2.4.3. Applicazione della leadership trasformazionale in Ceridian HCM.....	pp.85
2.4.4. Conclusioni del Caso Ceridian.....	pp.87
3. La Motivazione dei Follower.....	pp.88
3.1. Il concetto di motivazione.....	pp.89
3.2. Principali teorie della motivazione.....	pp.90
3.3. Motivazione e performance.....	pp.93
3.4. Motivazione e soddisfazione dei follower.....	pp.96
4. Interviste sulla correlazione tra learning organization, leadership trasformazionale e performance.....	pp.100
4.1. La Survey.....	pp.101
4.2. La progettazione della Survey.....	pp.101
4.3. Elaborazione dei dati raccolti.....	pp.105
4.3.1. Prima Sezione della Survey: Le Logiche tipiche della Learning Organization.....	pp.105
4.3.2. Seconda Sezione della Survey: Grado di Leadership Trasformazionale.....	pp.110
4.3.3. Terza Sezione della Survey: Effetti della Leadership sulle Performance.....	pp.116
5. Conclusioni.....	pp.119
Appendice.....	pp.122
Bibliografia.....	pp.129

INTRODUZIONE

Lo studio partirà dall'analisi degli aspetti interconnessi dell'apprendimento organizzativo e di learning organization, e in quali contesti sia vantaggioso e possibile ottenere delle performance soddisfacenti, con l'analisi del case study dell'organizzazione principe in tale materia, la Toyota. In seguito verranno analizzate le cinque discipline basilari di P. Senge sulle learning organization (il pensiero sistemico, la visione condivisa, i modelli mentali, la padronanza personale e il team learning). Parallelamente avverrà uno studio sui diversi stili di leadership, con un focus particolare su quelli più empatici, come i sei modelli di leadership emotiva elaborati da D.Goleman basati sull'intelligenza emotiva e la leadership trasformativa, con un case study sull'applicazione di quest'ultima.

La trattazione proseguirà con un'analisi sperimentale tramite questionari sottoposti ai team (la maggior parte HR) di diverse organizzazioni relativamente allo stile di leadership dei propri manager, in modo da comprendere al meglio e sul campo se effettivamente sia adottabile la leadership trasformativa nei diversi contesti reali, e non solo teorici.

Come riportato da Forbes in un recente articolo del 14/03/2019, il ruolo del manager deve essere legato in futuro a caratteristiche più emotive, rispetto agli strumenti classici di analisi e gestione, dato che questi saranno facilmente replicabili da un'intelligenza artificiale, che invece molto più difficilmente potrà replicare un aspetto totalmente umano come l'empatia. Usando le parole di Josef Nierling, brandvoice di Forbes e consulente per Porsche: "...Perché, l'unico modo per implementare una strategia è fare leva sulle persone: devi comunicare, persuadere, ascoltare, dialogare, motivare alla realizzazione della tua visione. E queste sono le skill del leader di successo, proprio queste sono insostituibili da un software. Dobbiamo affinare le nostre capacità di gestire, influenzare, relazionarci con gli altri: la persona lo può fare meglio di qualunque smart technology. Insomma, ha ancora senso parlare di emotional intelligence in un'epoca di artificial intelligence".

CAPITOLO 1

Apprendimento Organizzativo e Learning Organization: concetti interconnessi

Come osserva Örtenblad (2001), molti autori hanno usato i concetti di apprendimento organizzativo e learning organization in modo interscambiabile. È vero che l'apprendimento organizzativo è nato prima del secondo, ma ora le cose sono cambiate e c'è una chiara distinzione dal punto di vista semantico tra questi due concetti. "Apprendimento organizzativo significa processi o attività (di apprendimento) nell'organizzazione, mentre l'apprendimento dell'organizzazione è una forma di organizzazione in sé" (Örtenblad, 2001, p.126). Una distinzione simile è fatta da Tsang (1997, pp.74-5): "L'apprendimento organizzativo è un concetto utilizzato per descrivere determinati tipi di attività che si svolgono in un'organizzazione mentre la learning organization fa riferimento a un particolare tipo di organizzazione in sé e per sé".

Sia la teoria che la pratica dimostrano che i processi di apprendimento organizzativo possono essere sviluppati in qualsiasi organizzazione, il che significa che il concetto di apprendimento organizzativo non coinvolge il concetto di learning organization. Al contrario, il concetto di learning organization coinvolge obbligatoriamente il concetto di apprendimento organizzativo. Quindi i due concetti non sono semanticamente simmetrici (Dodgson, 1993). Inoltre, Örtenblad (2001, p.127) distingue tra "qualcosa che esiste naturalmente senza sforzi e qualcosa che non esiste naturalmente ma necessita di attività o sforzi da svolgere. In questo caso, tutte le organizzazioni dovrebbero avere un apprendimento organizzativo, ma solo alcune potrebbero essere learning organization". In un ambiente di business ultra competitivo l'apprendimento organizzativo rappresenta una necessità per riuscire ad avere delle performance superiori ai competitor, diverso è il discorso relativo all'essere o meno una learning organization, che è auspicabile ma non ancora imprescindibile per la sopravvivenza dell'impresa (Fulmer, Gibbs & Keys, 1998; Hawkins, 1994; Kim, 1993).

"Il concetto di learning organization ha uno status metaforico perché è incorporato nelle molteplici narrazioni delle organizzazioni in tutta la loro complessità, sebbene sia dato per scontato, reificato e trattato come se fosse sempre esistito "(Stewart, 2001, p.147).

Riconoscere questo status metaforico ci aiuterà a capire come le organizzazioni sono capaci di "apprendere" e di avere qualità e caratteristiche umane (Morgan, 1997; Smith & Tosey, 1999).

Nel prosieguo della trattazione, in particolare nel paragrafo 1.3.2., verrà analizzato il modello delle Cinque Discipline di Peter Senge.

Organizational learning e learning organization sono costrutti "derivati da un'analogia, vale a dire l'idea che una struttura sociale orientata agli obiettivi, come un'organizzazione, è in grado di apprendere come un organismo" (Maier, Prange, Von Rosenstiel, 2003, p.14). In questa metafora, la conoscenza dell'apprendimento individuale ci aiuta a capire questo costrutto ipotetico dell'apprendimento organizzativo. "Se l'apprendimento individuale è considerato una base dell'apprendimento organizzativo, i processi di apprendimento studiati in psicologia possono indicare modi per promuovere l'apprendimento organizzativo" (Maier, Prange, Von Rosenstiel, 2003, p.15).

Lo scopo di questo capitolo è presentare i concetti e le idee principali sull'apprendimento organizzativo e sulle learning organization per avere una visione integrale delle dinamiche della conoscenza organizzativa, per poter sviluppare in seguito il discorso sulla tipologia di leadership più performante per questo tipo di organizzazioni. In primis saranno discussi i due concetti sopracitati nelle loro caratteristiche generali, in seguito ci sarà un focus sul modello della Learning organization con le 5 discipline di Senge e l'importanza della condivisione della conoscenza.

1.1. Definizione dell'apprendimento organizzativo

In primis è fondamentale specificare come le fasi principali del processo di apprendimento individuale possono essere trasferite all'apprendimento organizzativo, ma le dinamiche di quest'ultimo sono più complesse di quelle individuali. Ciò apre nuove opportunità di comprendere la relazione tra organizzazione e conoscenza, e tra l'azione organizzativa e il pensiero organizzativo. Come sottolineano Gherardi e Nicolini (2003, p.47), "L'apprendimento organizzativo è una metafora che racchiude due concetti, apprendimento e organizzazione e consente l'esplorazione di un'organizzazione come se fosse un soggetto che impara, elabora le informazioni, riflette sulle esperienze e possiede uno stock di conoscenze, abilità e competenze".

L'apprendimento organizzativo può essere definito come una ricerca continua di nuove conoscenze, applicabili in ambito aziendale, attraverso le interazioni sociali a livello di gruppi e organizzazioni. Attraverso l'apprendimento organizzativo "intere organizzazioni o le loro componenti si adattano agli ambienti in evoluzione generando e adottando selettivamente routine organizzative" (Argyris, 1999, p.8). Ciò significa che l'apprendimento organizzativo ha come conseguenza un aumento del livello di conoscenza organizzativa, che è in grado di generare nuovi cambiamenti nell'organizzazione. Questo modello di apprendimento si erge come ponte tra i vecchi e i nuovi modelli strategici di business. "Il rinnovamento richiede che le organizzazioni esplorino e imparino nuovi modi mentre contemporaneamente sfruttano ciò che hanno già appreso" (Crossan, Lane & White, 1999, p.522). Identificare, comprendere e gestire lo sfruttamento e l'esplorazione della conoscenza in un modo che riduce la tensione tra di loro costituisce un risultato dell'apprendimento organizzativo. Il rinnovamento organizzativo può diventare strategico se il processo coinvolge l'intera organizzazione, non solo alcuni gruppi o individui, e se l'organizzazione opera come un sistema aperto.

1.1.1. Le premesse dell'apprendimento organizzativo

Quattro premesse sono state definite da Crossan, Lane & White (1999, p.523), nello sviluppo della loro teoria riguardo l'organizational learning:

- Premessa 1: l'apprendimento organizzativo presuppone una tensione tra lo sfruttamento e l'esplorazione della conoscenza.
- Premessa 2: l'apprendimento organizzativo è un processo basato su più livelli (ovvero individuo, gruppo e organizzazione).
- Premessa 3: i tre livelli di apprendimento organizzativo sono collegati attraverso processi psicologici e sociali: intuizione, interpretazione, integrazione e istituzionalizzazione (4I).
- Premessa 4: la cognizione influenza l'azione e l'azione influenza la cognizione.

Basandosi su queste quattro premesse, Crossan, Lane & White (1999, p.523) formulano la seguente affermazione: "Le 4I sono correlate nei processi feed-forward e feedback tra i livelli". Il feed-forward riflette l'esplorazione della conoscenza e promuove l'apprendimento da individui e gruppi all'organizzazione, in cui le nuove conoscenze vengono integrate in routine, procedure e strategie. Il feedback riflette lo sfruttamento della conoscenza e istituzionalizza i risultati dell'apprendimento. La premessa 2 si riferisce alla dimensione ontologica dell'apprendimento organizzativo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Concetti e idee nascono nella mente degli individui e attraverso la condivisione della conoscenza vengono trasferiti ai gruppi. Durante il processo di interazione sociale la conoscenza iniziale può essere arricchita e amplificata, sintetizzata e semplificata in accordo con alcuni obiettivi di gruppo e organizzativi. Attraverso l'interazione continua tra i gruppi, la conoscenza raggiunge il livello organizzativo in cui è istituzionalizzata. Le organizzazioni sono sistemi sociali ben strutturati e l'interazione dei gruppi è costruita nella progettazione delle procedure operative.

I quattro processi introdotti in Premessa 3, cioè l'intuizione, l'interpretazione, l'integrazione e l'istituzionalizzazione avvengono su tutti e tre i livelli ontologici: individuale, di gruppo e organizzativo. Secondo Crossan, Lane e White (1999, p.524), "I tre livelli di apprendimento definiscono la struttura attraverso la quale

avviene l'apprendimento organizzativo. I processi formano la colla che lega insieme la struttura; sono, quindi, un aspetto fondamentale del framework ":

- **Intuiting:** opera a livello individuale. È un processo inconscio basato sull'esperienza filtrata e sul riconoscimento di schemi. Ciò significa che l'esperienza individuale viene esaminata dall'inconscio cognitivo individuale per trovare una soluzione a un problema piuttosto complesso e in un nuovo contesto specifico, e il risultato è un'intuizione (Lakoff & Johson, 1999). Gli input di questo processo sono esperienze e immagini individuali e i risultati consistono in metafore. "Gli studiosi hanno riconosciuto le metafore come un anello critico nella valutazione da intuizioni individuali a interpretazioni condivise. Gli individui usano le metafore per aiutare a spiegare la loro intuizione a se stessi e per condividerla con gli altri" (Crossan, Lane & White, 1999, p.527).
- **L'interpretazione** opera come interfaccia tra livelli individuali e di gruppo. È la sequenza di esternalizzazione di quell'intuizione e la sua spiegazione attraverso la combinazione con gli altri (Nonaka & Takeuchi, 1995). L'interpretazione è fondamentalmente un processo sociale. Gli individui costruiscono mappe cognitive sul loro campo di attività e usano queste mappe per interpretare il nuovo problema in un ambiente sociale. "Proprio come la lingua gioca un ruolo fondamentale nel consentire agli individui di sviluppare le loro mappe cognitive, è anche fondamentale nel consentire alle persone di sviluppare un senso di comprensione condivisa" (Crossan, Lane & White, 1999, p.528). La lingua e le mappe cognitive sono i suoi input, e il dialogo è l'output finale. L'interpretazione sposta le conoscenze oltre i limiti individuali verso il gruppo e i livelli organizzativi attraverso la comprensione condivisa. Il risultato finale è un sensoriale collettivo (Stigliani & Ravasi, 2012). Un gruppo può imparare non solo interpretando le conoscenze individuali, ma acquisendo conoscenze da altri gruppi. "Quando un gruppo cambia un disegno di routine in base all'esperienza degli altri, si dice che abbia subito un processo di apprendimento indiretto" (Bresman, 2013; Denrell, 2003).

- L'integrazione opera a livello di gruppo e di interfaccia tra i livelli di gruppo e di organizzazione. È il processo durante il quale è possibile ottenere una comprensione condivisa a livello di gruppo e, di conseguenza, stabilire come un'azione può essere decisa. L'integrazione è un processo essenziale per trasformare il capitale intellettuale potenziale in capitale intellettuale operativo e inizializzare l'azione attraverso il processo decisionale (Bratianu, 2008; Bratianu & Orzea, 2013a). Uno strumento nuovo ed efficace per integrare la conoscenza è il wiki. I wiki sono pagine Web che consentono a qualsiasi utente di inserire e modificare i propri contenuti online. I wiki possono essere implementati nelle università, nelle organizzazioni e nelle impostazioni di apprendimento informale. "Possono essere buoni strumenti per supportare l'apprendimento individuale e organizzativo. I Wiki sono strumenti utili per produrre artefatti digitali di conoscenza collettiva "(Kimmerle, Cress & Held, 2010, p.40).
- Infine, l'istituzionalizzazione opera a livello di organizzazione attraverso nuove routine. L'apprendimento organizzativo è completamente diverso dall'apprendimento individuale, poiché i risultati appartengono ora all'intera organizzazione. "Sebbene gli individui possano andare e venire, ciò che hanno imparato come individui o in gruppi non necessariamente se ne va con loro. Alcuni apprendimenti sono incorporati nei sistemi, nelle strutture, nella strategia, nelle routine, nelle pratiche prescritte dell'organizzazione e negli investimenti in sistemi informatici e infrastrutture "(Crossan, Lane & White, 1999, p.529). I suoi input sono forniti da routine e i risultati sono regole e procedure. Attraverso il feedback, i risultati di quest'ultimo processo sono correlati agli input di tutti gli altri tre processi, in modo tale che vi sia un'interazione continua tra i livelli ontologici. Sebbene questi processi siano stati presentati in una modalità lineare, si sviluppano in una modalità non lineare senza sapere esattamente quando termina un processo e ne inizia un altro. Solo una nuova intuizione e una nuova routine istituzionalizzata possono essere identificate come l'inizio e, rispettivamente, la fine di un ciclo di apprendimento organizzativo. Quindi, il modello di Crossan, Lane e White crea una comprensione di come i

quattro processi (cioè intuire, interpretare, integrare e istituzionalizzare) siano legati ai diversi piani ontologici, ovvero quello individuale, di gruppo ed infine organizzativo.

1.1.2. Prospettiva cognitiva e culturale

Cook e Yanow (1993) analizzano come i concetti di cultura organizzativa e capacità cognitiva individuale discernano da quello di apprendimento organizzativo.

1. La capacità cognitiva individuale riflette l'attitudine dei singoli soggetti ad apprendere rapidamente ed in modo efficace, contribuendo così allo sviluppo di nuova conoscenza o all'elaborazione di essa in modo da renderla fruibile, inizialmente per il resto del team di cui fanno parte, ed in seguito per l'intera struttura organizzativa.
2. Nell'ottica della cultura organizzativa, il focus è relativo alla capacità dell'organizzazione di creare al suo interno un ambiente che aiuti a sviluppare conoscenza, intesa concretamente come azione.
3. Nella prospettiva dell'apprendimento organizzativo invece è fondamentale il concetto di errore ed azione, in quanto la struttura impara dagli errori che commette ed estrapola dai gruppi al suo interno nuova conoscenza che riapplica continuamente e che ricondivide in modo aggiornato con i team, costituendo così un circolo virtuoso che porta ad un aumento delle competenze tanto dei gruppi di individui quanto dell'organizzazione nel suo insieme. Secondo Cook e Yanow (1993, 384), apprendimento organizzativo significa "acquisire, sostenere o cambiare i significati intersoggettivi attraverso i veicoli artificiali della loro espressione e trasmissione e le azioni collettive del gruppo".

L'esempio classico sarebbe con un'orchestra che esegue una sinfonia. Non è significativo dire che imparare a suonare quella sinfonia è il risultato di ogni individuo poiché nessun musicista può suonare la sinfonia da solo. Naturalmente, ogni membro dell'orchestra impara la sua parte in quella sinfonia, ma solo l'intera orchestra può suonare integralmente la sinfonia. Possiamo identificare l'apprendimento organizzativo con la sinfonia dell'orchestra. Inoltre, potremmo aggiungere il fatto che due orchestre diverse suonerebbero la stessa sinfonia in modi leggermente diversi, in accordo con la loro esperienza e la loro specifica cultura organizzativa.

Bratianu (2013a), Bratianu e Orzea (2013a; 2013b; 2013c) sottolineano l'importanza di andare oltre il paradigma della conoscenza tacita-esplicita e di considerare il quadro multi-campo della conoscenza organizzativa nella comprensione della complessità dell'apprendimento organizzativo. Ciò significa integrare la conoscenza cognitiva con la conoscenza emotiva e la conoscenza spirituale. Mentre la conoscenza spirituale può essere considerata la forza trainante dell'apprendimento organizzativo, la conoscenza emotiva influenza la prontezza e l'efficienza dell'apprendimento organizzativo attraverso la motivazione condivisa e il processo decisionale emotivo. Senge (1999) osserva che le emozioni e i sentimenti possono avere effetti positivi o negativi sull'apprendimento organizzativo. Le emozioni e le sensazioni positive supportano il sistema motivazionale, mentre le emozioni e i sentimenti negativi creano una tensione emotiva che può opporsi alla tensione creativa. La ricerca dimostra che ogni componente dell'apprendimento organizzativo è influenzato da emozioni condivise, sentimenti, valori e visione (Argyris, G., 1999; Argote, L., 2013; Garratt, B., 2001; Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995; Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., 1997; Senge, P., 1999; Zohar, Marshall, 2004). In una conclusione generale della ricerca condotta in questo campo possiamo concordare con Scherer e Tran (2003, p.369-394) che sottolineano: "Le emozioni focalizzano le energie di un'organizzazione sugli eventi, forniscono all'organizzazione opportunità cruciali di apprendimento e producono il sostegno motivazionale necessario per uno sforzo prolungato per imparare ad adattarsi ai cambiamenti degli ambienti ".

1.1.3. Gli ostacoli dell'apprendimento

Schilling e Kluge (2009) effettuano un'analisi sistematica degli ostacoli all'apprendimento organizzativo e suggeriscono alcuni modi pratici per superarli. "Per ragioni teoriche e pratiche, proponiamo che sia utile comprendere gli ostacoli all'apprendimento organizzativo. Definiamo gli ostacoli come fattori che impediscono l'apprendimento organizzativo o, quantomeno, ne ostacolano la praticabilità" (Schilling & Kluge, 2009, p.337). Gli autori usano il modello di apprendimento organizzativo sviluppato da Crossan, Lane & White (1999) e presentano gli ostacoli associati a ciascuno dei quattro processi (cioè intuizione, interpretazione, integrazione e istituzionalizzazione). Per ciascuno di questi processi, Schilling e Kluge (2009) considerano i fattori da tre punti di vista: azione-personale, strutturale-organizzativo e sociale-ambientale. Le barriere tra il personale sono generate da schemi di pensiero individuali (Bratianu, 2007), atteggiamenti e comportamenti. Le barriere strutturali-organizzative sono radicate nelle strategie organizzative, nelle tecnologie, nei processi, nei regolamenti interni e nella cultura. Le barriere socio-ambientali derivano dall'ambiente sociale ed economico esterno. I manager della conoscenza dovrebbero essere in grado di identificare e sviluppare metodi per superare tutte queste barriere se l'apprendimento organizzativo diventa una priorità. Ad esempio, nel GOAP - obiettivi, ostacoli, azioni e prerequisiti - gli ostacoli di approccio vengono analizzati in relazione agli obiettivi al fine di scoprire le loro cause e di progettare misure per superarli (Naeve, Sicilia e Lytras, 2008).

1.1.4. Apprendimento ad anello singolo e doppio

Nei sottoparagrafi precedenti si è descritto l'apprendimento organizzativo come un processo in evoluzione dal livello individuale al livello di gruppo, e dal livello di gruppo all'intera organizzazione lungo l'asse ontologico, come suggerito da

Crossan, Lane and White (1999). Gli individui sono gli agenti dell'apprendimento e dei cambiamenti comportamentali, e attraverso le loro interazioni sociali in un contesto lavorativo strutturato, l'apprendimento diventa metaforicamente un fenomeno organizzativo. Argyris (1999) ha considerato nella sua analisi l'intera organizzazione come un sistema complesso con reazioni di feedback alle variabili di input e alle variabili di governo. Qualsiasi sistema ha un insieme di variabili governative che controllano il normale funzionamento del sistema e stabiliscono le correlazioni qualitative e quantitative tra gli input e gli output del sistema e le metriche di valutazione degli output in un dato ambiente.

Per avere una migliore comprensione di come funziona una reazione di feedback, potremmo considerare un semplice sistema di raffreddamento che viene automaticamente controllato da un termostato. Supponiamo che sia estate, e impostiamo il valore di riferimento per la temperatura ambiente a 20 gradi Celsius. Quando la temperatura ambiente effettiva è superiore al valore di riferimento, la retroazione è positiva e il termostato invia un segnale all'impianto di raffreddamento per raffreddare la stanza. Di conseguenza, la temperatura dell'aria diminuisce fino al valore di riferimento o anche più in basso. Quando la temperatura ambiente effettiva è inferiore al valore di riferimento, la reazione di feedback è negativa e il termostato invia il segnale al sistema di raffreddamento per ridurre l'erogazione di aria fredda e in caso per spegnere il sistema. Pertanto, lo scopo di questa reazione di feedback è correggere l'uscita dal sistema rispetto a un valore di riferimento, che è stato stabilito dall'inizio come un controllo o un valore di governo. Metaforicamente, Argyris considera che un'organizzazione con una reazione di feedback dalle variabili di output alle variabili di input è un'organizzazione con un apprendimento a ciclo singolo: "L'apprendimento a ciclo singolo si verifica quando vengono create corrispondenze o quando le corrispondenze errate vengono corrette cambiando le azioni" (Argyris, 1999, p.68).

Tornando al sistema di raffreddamento, possiamo vedere che il single-loop è controllato rispetto a un riferimento, o un valore di temperatura di governo. Tuttavia, questo valore non è fisso per sempre. Può essere cambiato se ad esempio desideriamo ridurre i costi energetici del sistema, decidiamo che il valore di riferimento per la temperatura ambiente sia di 18 gradi Celsius. L'impianto

funzionerà allo stesso modo, ma l'uscita finale sarà una temperatura ambiente inferiore. La reazione di cambiare il valore di riferimento come conseguenza della decisione di ridurre i costi di raffreddamento costituisce un secondo feedback che influenza le variabili di governo. Metaforicamente, l'Argyris chiama questa seconda reazione l'apprendimento a doppio anello. Nelle organizzazioni, l'apprendimento a ciclo doppio appare quando le correzioni errate vengono corrette alterando prima le variabili di governo. "Le variabili governanti sono gli stati preferiti che gli individui si sforzano di "soddisfare" quando agiscono. Queste variabili governative non sono le convinzioni o i valori di fondo che le persone sposano, ma le variabili che possono essere dedotte, osservando le azioni degli individui che agiscono come agenti per l'organizzazione, per guidare le loro azioni" (Argyris, 1999, p.68). L'apprendimento a ciclo singolo è adeguato per problemi ripetitivi e routine programmabili. Le correzioni rispetto a un insieme di valori di riferimento sono la caratteristica principale di questo modello. L'apprendimento a doppio ciclo è necessario per attività più complesse che non sono programmabili. Nelle organizzazioni, le modifiche più numerose si basano sull'apprendimento a ciclo singolo. Queste modifiche rappresentano adattamenti ai cambiamenti prodotti nell'ambiente esterno o miglioramenti nell'ambiente aziendale interno. L'apprendimento a doppio ciclo rappresenta il più ampio cambiamento o il programma principale di cambiamento in una prospettiva a lungo raggio. A volte, modifiche complesse adatte all'apprendimento a doppio ciclo possono essere scomposte in modifiche più semplici per le quali è sufficiente l'apprendimento a ciclo singolo. Tuttavia, i cambiamenti sono in genere processi non lineari e la loro decomposizione in unità più piccole potrebbe non essere possibile (Bennet & Bennet, 2006; Ohmae, 1982; Senge, 1999).

Argyris (1999) fa l'ipotesi che gli individui agiscano secondo la teoria in uso, che hanno appreso attraverso l'educazione o alcuni programmi di formazione in alcune specifiche aree professionali. Questa teoria in uso dà a ciascun individuo l'insieme delle variabili di governo rispetto a cui si corregge il suo comportamento. Secondo Argyris (1999, p.81) queste variabili governative sono le seguenti:

- 1) Sforzarsi di essere in controllo unilaterale;
- 2) Minimizzare le sconfitte e massimizzare le vittorie;

- 3) Ridurre al minimo l'espressione di sentimenti negativi;
- 4) Essere razionale.

Sulla base di queste si vogliono creare chiari vantaggi per l'apprendimento a ciclo singolo. A causa di questi benefici e del fenomeno dell'inerzia (Bratianu e Murakawa, 2004; Godkin, 2010), la teoria in uso diventa una barriera contro l'apprendimento a doppio anello poiché la conseguenza logica sarebbe il cambiamento di tale teoria. Lo sviluppo dell'apprendimento a doppio ciclo a livello di organizzazione dovrebbe iniziare a livello individuale, cosicché lo sforzo deve concentrarsi sul cambiamento delle singole mentalità (Argyris, 1999; Gardner, 2006; Heath & Heath, 2008; Kotter, 1996; Kotter, 2008; Lytras & Pouloudi, 2006). La ricerca in questa direzione mostra che è possibile cambiare la teoria in uso se gli individui sono esposti a teorie nuove e allettanti in grado di sostituire quelle vecchie. "L'intervento richiede la creazione di un processo di apprendimento dialettico in cui i partecipanti possano confrontare continuamente la loro teoria in uso e il sistema di apprendimento in cui sono incorporati, con modelli alternativi" (Argyris, 1999, p. 90).

1.2. La gestione della conoscenza sviluppata con l'apprendimento organizzativo

I. Nonaka e H. Takeuchi osservano che, mentre la conoscenza in sé è al centro dell'attenzione nelle organizzazioni imprenditoriali e nella società, pochi studi vi sono sui meccanismi e i processi di creazione stessa della conoscenza. Bensì, tutti concordano sul fatto che disciplinare un modello con cui sviluppare la conoscenza è molto diverso dai modelli di elaborazione delle attività o di sviluppo delle persone e richiede un approccio speciale per:

- Strategia,
- Struttura organizzativa,

- Sistemi di comunicazione,
- Politica delle risorse umane,
- Capacità di gestione.

Il punto di partenza per I. Nonaka e H. Takeuchi è la classificazione della conoscenza in "tacita" ed "esplicita" (formale), come suggerito da M. Polanyi. La conoscenza è creata come un prodotto di interazioni tra le persone e questo è il modo in cui la conoscenza tacita diventa esplicita. La conoscenza esplicita è strutturata e formalizzata; può essere facilmente trasferita ad altri e condivisa. Trova le sue fonti in forme diverse come libri, documenti, specifiche, manuali, teoremi matematici o risorse di rete. La conoscenza tacita è legata a un individuo che la possiede ed è difficile formalizzarla e trasferirla ad altri. Questo tipo di conoscenza può essere catturato nella seguente affermazione: "sappiamo più di quello che possiamo dire". La conoscenza tacita è "intangibile", difficile da esprimere e molto individualizzata e correlata all'esperienza accumulata della persona in varie aree dello sforzo umano. La conoscenza tacita può essere espressa non tanto dalle sole parole, ma anche da azioni idiosincratiche che devono essere praticate e insegnate ai "non iniziati" per aiutarli nell'imparare a copiarle. La conoscenza tacita è costituita da modelli di pensiero, credenze e nozioni precostituite così profondamente radicati nelle nostre menti che li prendiamo per scontati, il che rende sempre più difficile articularli.

Una conoscenza tacita specifica può essere acquisita attraverso l'esperienza condivisa o essendo vicino al suo possessore. Metafore, analogie e associazioni, essendo parte del linguaggio, possono portare alla comprensione e, di conseguenza, all'acquisizione di conoscenze tacite. La classificazione della conoscenza in due forme è la base per la creazione di conoscenza nell'organizzazione, ovvero la conversione della conoscenza attraverso i processi di gestione, il contesto organizzativo dell'acquisizione e dell'elaborazione della conoscenza, i luoghi di creazione della conoscenza e la definizione delle risorse della stessa. I. Nonaka e H. Takeuchi sono considerati rappresentanti di un approccio coerente e sistemico alla gestione della conoscenza. Riconoscono due punti di vista importanti sull'applicazione pratica della conoscenza:

- L'interdipendenza della creazione, del trasferimento e dell'applicazione della conoscenza,
- L'uso delle conoscenze esistenti e la creazione di nuove conoscenze.

Il processo di gestione della conoscenza è una sequenza lineare che inizia con la creazione, attraverso il trasferimento fino all'applicazione. Un altro processo è interattivo e coinvolge processi di gestione della conoscenza che riconoscono le relazioni multidirezionali tra gli elementi. Secondo M.H. Zack, la capacità di sfruttare le conoscenze esistenti e di crearne di nuove richiede lo sfruttamento e l'esplorazione.

La creazione di nuove conoscenze deve essere un obiettivo strategico a lungo termine e la maggior parte delle attività in un'organizzazione deve essere focalizzata sullo sfruttamento delle conoscenze esistenti, vale a dire sugli obiettivi operativi a breve termine. La conoscenza ha la caratteristica di essere complessa, difficile da assorbire, trasferire e applicare. In contrasto con altre risorse, la conoscenza è dominante, inesauribile, simultanea e non lineare (Toffler, A., Toffler, H., 1999). Domina perché è una risorsa prioritaria. A differenza di altre risorse nelle organizzazioni, non può essere esaurita perché più è usata più è alto il suo valore. La simultaneità deriva dal fatto che può essere utilizzata da più persone in luoghi diversi allo stesso tempo.

La non-linearità implica uno schema generale: un piccolo input di conoscenza può fare la differenza e la stessa "dose" di conoscenza applicata in un'organizzazione può produrre risultati diversi che se applicata in un'altra. Le caratteristiche della conoscenza di cui sopra ne fanno una risorsa unica che richiede un approccio unico. I. Nonaka e H. Takeuchi sottolineano che lo sfruttamento della conoscenza in un'organizzazione deve essere strettamente correlato all'esplorazione di nuove conoscenze.

Presentano tre aspetti di questo processo di gestione: statico, potenziato e dinamico.

- L'aspetto statico si riferisce alla struttura dell'organizzazione. Ad esempio, un'organizzazione descritta come "ipertestuale" può facilitare il processo di gestione della conoscenza.

- L'empowerment sottintende l'esigenza di gestire la conoscenza con ruoli ad hoc, creati unicamente per questo scopo come il knowledge manager, il knowledge worker o il knowledge engineer.
- L'aspetto dinamico è quello in cui i trigger della conoscenza cambiano nell'organizzazione. La conoscenza ha una dimensione strategica: modella lo status quo dell'organizzazione e, cosa più importante, la sua configurazione futura.

Il modello di creazione della conoscenza si basa su una struttura organizzativa simile a quella dell'ipertesto o di un documento multistrato o multi-contestuale (I. Nonaka e H. Takeuchi). Le organizzazioni ipertestuali combinano due strutture tradizionali: burocratiche e project-driven. Queste sono costituite da strati reciprocamente interconnessi formati da un sistema aziendale, un team di progetto e la base di conoscenze. Il sistema aziendale è lo strato centrale in cui vengono completate le operazioni aziendali di routine quotidiane. Questo strato è strutturato burocraticamente e forma una piramide gerarchica convenzionale. In cima c'è il "team di progetto", in cui i processi di creazione della conoscenza avvengono a seguito di interazioni tra gruppi, team e individui. Lo strato di knowledge base si trova in basso e la sua posizione si armonizza con la sua funzione prevista di ricettacolo di tutta la conoscenza generata negli altri livelli e di ridisegno della configurazione organizzativa per produrre un output a valore aggiunto. La conoscenza è incorporata nella visione e nella cultura aziendale, nelle tecnologie, nelle relazioni esterne, ecc.

Un'organizzazione ipertestuale combina diversi livelli con un'organizzazione burocratica complementare all'organizzazione project-driven. Il modello di sviluppo della conoscenza è descritto da H. Takeuchi e I. Nonaka come un ciclo dinamico di flussi di conoscenza senza soluzione di continuità attraverso tre livelli. I membri dei team di progetto provengono da diverse parti dell'organizzazione e creano conoscenza nel corso dell'attuazione di un progetto all'interno della guida della visione aziendale. Dopo aver completato il loro progetto, si rivolgono alla knowledge base per iniettare una nuova porzione di conoscenza al suo interno. La conoscenza viene quindi riclassificata e condivisa con il resto dell'organizzazione. Il team di progetto ritorna al livello del sistema aziendale per svolgere le proprie

attività di routine fino al momento in cui viene chiamato a intraprendere un nuovo progetto. La capacità di cambiare rapidamente e facilmente i contesti determina l'attitudine dell'organizzazione a creare nuove conoscenze. Un'organizzazione deve non solo essere reattiva ma anche adattabile ad un ambiente turbolento. Un approccio reattivo e l'elaborazione di informazioni esterne non sono sufficienti. Le organizzazioni stesse dovrebbero generare nuove informazioni e conoscenze perché questo è l'unico modo in cui possono influenzare il loro ambiente e fare la differenza attraverso un meccanismo di feedback. Le conoscenze esterne sono assorbite dalle organizzazioni sotto forma di dati o informazioni e si trasformeranno in conoscenza fruibile e, in effetti, in nuova conoscenza solo se arricchite. Questi cicli sono iterativi e questo è il punto centrale del modello proposto da I. Nonaka e H. Takeuchi.

1.2.1. La spirale della conoscenza

Il processo di trasformazione della conoscenza, che per essere ottimale dovrebbe comportare il passaggio da una fase tacita ad una esplicita, è molto dinamico e comporta le seguenti fasi:

- Socializzazione,
- Esternalizzazione,
- Combinazione,
- Internalizzazione.

Figura 1. Spirale della conoscenza



Fonte: Nonaka I., Takeuchi H., (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York

Lo sviluppo e la conversione della conoscenza o della SECI formano una spirale di conoscenza temporizzata e logica (figura 1).

Il ciclo noto come SECI inizia con la socializzazione, continua attraverso l'esternalizzazione, la combinazione e finisce con l'internalizzazione. È al centro del processo di creazione della conoscenza in un'organizzazione. Questo processo può essere semplificato graficamente da una spirale che segue l'andamento di come la conoscenza dovrebbe trasformarsi sia a livello quantitativo che qualitativo, ovvero come si muove dal livello individuale a quello di gruppo ed infine all'intera organizzazione. Lo sviluppo e la creazione della conoscenza sono il risultato di interazioni sociali e dinamiche tra conoscenza tacita ed esplicita o formale. La conoscenza ha origine in una spirale nell'interfaccia tra due dimensioni; l'epistemologico e l'ontologico. La dimensione epistemologica si manifesta nella differenziazione tra i vari tipi di conoscenza e la dimensione ontologica si riferisce

sia all'organizzazione, ma si estende anche al di là di essa e colpisce il suo ambiente. La dimensione epistemologica si riferisce al contenuto, vale a dire tacita rispetto alla conoscenza formale; l'ontologica si riferisce al carattere e alla struttura della conoscenza, cioè alle sue origini. Da citare sono anche i piani della conoscenza, ovvero quello del singolo individuo, dell'intero gruppo, dell'organizzazione che li ricomprende entrambi ed infine inter-organizzativo.

Il processo di sviluppo conoscitivo in un'organizzazione aziendale dovrebbe essere sensibile ai metodi di creazione della conoscenza, acquisizione, manutenzione, trasferimento e il fatto che possa essere un prodotto. Di conseguenza, questo significa che la conoscenza può essere scambiata come qualsiasi altro prodotto o servizio. In particolare, la conoscenza non è monosemica: è relativa e aperta a diverse interpretazioni individuali (Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A., 2002). La conoscenza è dinamica e rapidamente diventa obsoleta e viene dimenticata. La conoscenza può essere strutturata in procedure tecnologiche, file organizzativi, competenze delle persone e database. La conoscenza si materializza in prodotti commerciali. Nel mondo turbolento di oggi è essenziale che la conoscenza sia vista come un fattore che riduce il rischio e l'incertezza.

Come dovrebbe essere interpretata la spirale della conoscenza? Innanzitutto, è un processo unico di conversione della conoscenza. La socializzazione crea un "campo di interazione" che facilita la condivisione della conoscenza tra i dipendenti. L'esternalizzazione si basa su una metafora o un'analogia e innesca un dialogo, una riflessione collettiva che consente di rilasciare la conoscenza tacita e appena trasferibile. La combinazione aiuta ad amalgamare la conoscenza tacita nella conoscenza esistente nell'organizzazione, che viene poi interiorizzata alla fine della spirale mentre la nuova conoscenza viene messa in pratica, cioè attraverso il "learning by doing". L'applicazione della conoscenza creata dalla "spirale" dovrebbe essere intesa come segue: la socializzazione consente solo una prospettiva diversa su un modo di operare o prodotto. L'esternalizzazione esprime direttamente il concetto dedotto dalla socializzazione che guiderà quindi lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio. La combinazione è dove il concetto è strutturato e implementato. L'internalizzazione consente alla conoscenza di diffondersi

ampiamente in tutta l'organizzazione e diventare contemporaneamente utilizzabile in più sedi.

La **socializzazione** consiste nell'osservare e praticare le abilità osservate affinché diventino parte della conoscenza esistente. La socializzazione aiuta la conoscenza tacita ad espandersi. I membri dell'organizzazione condividono i "modelli di pensiero" e le competenze tecniche, costruendo così la cultura aziendale. La socializzazione si verifica quando la conoscenza tacita di un dipendente esperto o di un "maestro" si trasforma nella conoscenza tacita dello "studente". Ciò è meglio osservato in un coinvolgimento congiunto in un progetto, nella risoluzione di un problema specifico e nel processo decisionale. La socializzazione riguarda la condivisione e la creazione di nuove conoscenze attraverso l'esperienza personale - è un processo di trasferimento della conoscenza dal livello individuale al livello individuale ed è fortemente legata alle teorie del lavoro di gruppo.

Esternalizzazione: è la trasformazione della conoscenza tacita in esplicita (formale). La conoscenza formale viene mantenuta in documenti, manuali, brevetti, file audio e programmi per computer. Esternalizzare significa assicurare la disponibilità di conoscenza tacita agli altri membri di un'organizzazione. L'esternalizzazione è un processo che esprime la conoscenza tacita usando i concetti disponibili. È un processo complesso di creazione della conoscenza in cui la conoscenza tacita viene rilasciata agli altri sotto forma di simboli, similitudini, opinioni, supposizioni o esempi ed è una chiave per la creazione di conoscenza perché fornisce nuove idee basate sulla conoscenza tacita. L'esternalizzazione è il cuore della creazione della conoscenza. È qui che le idee sono sviluppate sulla base della conoscenza tacita. Un modo per migliorare il livello di conoscenza tra i dipendenti è fornire formazione. È molto più difficile tradurre i bisogni formativi in obiettivi strategici. Da uno studio di J. Dąbrowski e G. Gierszewska vediamo un esempio di una grande catena di vendita al dettaglio che opera in Polonia. La funzione di gestione della formazione è decentralizzata in questa catena di distribuzione, il che significa che le operazioni in ogni paese hanno il diritto di organizzare la formazione in base alle loro esigenze locali. I manager a tutti i livelli presentano le loro esigenze di formazione che vengono poi approvate e coordinate. La formazione è fatta su misura. L'organizzazione ha istituito una scuola di sviluppo

professionale. Il ruolo principale nella scuola è svolto dal dipartimento che ha ottenuto la performance migliore (verificata) in un determinato periodo. Il responsabile del dipartimento ha un ruolo di mentore e allenatore in altri dipartimenti analoghi della zona. Inoltre, i dipendenti ricevono una formazione per migliorare le proprie capacità e aiutare a esternare le proprie conoscenze. I tirocinanti possono imparare le formule di prodotto e condividere la loro esperienza di relazione con i clienti. I dipendenti ritengono che essere invitati, come dipendenti di base, a condurre seminari di formazione sia un segno di riconoscimento. L'organizzazione ha lanciato un forum per lo scambio di idee sul servizio clienti e sulla configurazione del lavoro. Le migliori idee dei dipendenti sono riconosciute e implementate nell'intera catena, questo servizio è stato apprezzato sia dai manager che dai clienti.

Combinazione: è un processo che porta all'espansione della conoscenza formale. Esplicitamente, significa combinare vari tipi e forme di conoscenza formale per generare nuove conoscenze formali. L'elaborazione dei dati per generare informazioni di gestione e strategie di formulazione sono due dei principali esempi di combinazione. La combinazione è strutturare e applicare la conoscenza formale e trasferirla dal livello di gruppo al livello dell'intera organizzazione. Deriva da teorie di gestione delle informazioni e tecnologie dell'informazione. La combinazione di diverse componenti della conoscenza esplicita, dopo che è stata selezionata e categorizzata, porta all'emergere di nuove conoscenze. Nuovi concetti possono essere combinati con quelli esistenti e questo stimola il cambiamento. Nel contesto aziendale, la combinazione può manifestarsi con la ridefinizione delle conoscenze esistenti, specialmente se si stanno strutturando nuove conoscenze derivate dall'ambiente. Un esempio di trasferimento di conoscenza nella modalità di combinazione è la gestione delle relazioni con i clienti. I sistemi educativi sono esempi di combinazione di conoscenze a livello nazionale.

KPMG utilizza un complesso strumento di gestione delle conoscenze. Si chiama KWorld ed è usato abitualmente dai consulenti. KWorld fornisce l'accesso a un'ampia varietà di risorse accumulate da altri nella società, tra cui informazioni dettagliate sull'azienda, informazioni sui clienti esistenti e potenziali, progetti

completati e in corso, una libreria di conoscenze che offre strumenti che possono essere utili nei progetti e informazioni interne sull'attuale performance dell'azienda e dei singoli dipartimenti. Un'altra società globale, Citibank, ha un intranet come strumento di supporto progettato per facilitare l'uso delle conoscenze memorizzate. L'intranet memorizza informazioni utili che facilitano le operazioni quotidiane come i dati sulla posizione dei dipendenti, gli eventi correnti in banca o i manuali di assistenza clienti. A differenza di KWorld, non è un ampio strumento di supporto per la gestione della conoscenza perché la banca non offre servizi di consulenza che dipendono fortemente dalla conoscenza unica dei consulenti. Il sistema interno Citibank si chiama "Source" ed è una tipica soluzione intranet aziendale progettata per fornire un "one-stop-shop" per alcune informazioni disponibili al personale. La fonte viene utilizzata come tipico strumento di trasferimento della conoscenza dai dipartimenti direttamente responsabili del servizio clienti. Source fornisce loro le informazioni chiave sui prossimi passi. I dipartimenti di monitoraggio e pianificazione della banca retail comunicano con i servizi di assistenza clienti tramite la fonte. Inoltre, il sistema memorizza le risorse di formazione, i termini e le condizioni dei prodotti più recenti e la descrizione aggiornata del prodotto. Essendo meno mirato rispetto a KWorld, Source è comunque considerato perfettamente allineato con le esigenze di un istituto bancario.

Internalizzazione: in questo processo, la conoscenza formale viene convertita in conoscenza tacita. L'internalizzazione costruisce una risorsa di conoscenza tacita basata su conoscenze formali, quindi utilizzando le conoscenze nella pratica e trasferendole dall'organizzazione al livello individuale. Il processo creativo è guidato da un'interazione continua, dinamica e simultanea tra conoscenza esplicita e tacita. L'internalizzazione comporta l'integrazione permanente delle unità di conoscenza generate negli altri tre processi nella risorsa di conoscenza tacita, ovvero "imparare facendo". L'internalizzazione è un processo di trasformazione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita mediante la quale quest'ultima diventa una risorsa strategica. Questo processo può essere visto come una conseguenza naturale dei processi precedenti nella spirale della conoscenza. L'internalizzazione è supportata dalla verbalizzazione o dalla documentazione o dalla trasmissione orale della conoscenza. Ciò rende la conoscenza più facile da

assorbire e trasferire agli altri. L'internalizzazione produce conoscenze operative e strategiche, quest'ultima è strumentale per nuovi progetti, sviluppo del business ed espansione. L'interiorizzazione è ulteriormente rafforzata dall'assorbimento dell'esperienza degli altri. Il processo di costruzione della "conoscenza tacita" nelle menti dei singoli dipendenti è supportato dalla verbalizzazione, dalla documentazione o dalla trasmissione della storia dell'organizzazione attraverso il passaparola. Se leggendo e ascoltando le esperienze passate dell'organizzazione i suoi membri possono relazionarsi con loro come qualcosa di significativo tali esperienze possono essere convertite in conoscenza tacita. Spesso è sufficiente ascoltare gli altri che raccontano il lavoro svolto per un progetto per provare una forte spinta a seguire il loro esempio. L'internalizzazione è supportata dall'apprendimento sul posto di lavoro - la conoscenza deve essere sottoposta a un test pratico per essere efficacemente internalizzata.

La gestione della conoscenza è quindi un processo utilizzato da un'organizzazione per generare ricchezza in base alle sue risorse interne intellettuali o basate sulla conoscenza: persone, marchi, immagine, conoscenza personale dei dipendenti, proprietà intellettuale e strutture relative alla conoscenza come banche dati, tecnologie e interni e relazioni esterne. Mentre la gestione della conoscenza è diventata una necessità oggi non offre una panacea per tutte le sfide affrontate dal business contemporaneo. È semplicemente uno strumento che aiuta a migliorare le operazioni in un ambiente sempre più competitivo e turbolento. Le organizzazioni che gestiscono le proprie conoscenze sono caratterizzate da processi continui di personalizzazione, customizzazione e convergenza industriale, tutti altamente desiderabili nell'attuale contesto competitivo. La personalizzazione è un processo mediante il quale un'organizzazione può utilizzare la propria esperienza per realizzare prodotti per gli ordini dei singoli clienti. L'impresa è capace di dialogo individuale con ciascun cliente e rispondendo al loro feedback adeguando i suoi prodotti e servizi e assicurando una comunicazione. La convergenza dell'industria porta alla graduale scomparsa dei confini tra settori e addirittura industrie. Ad esempio, le compagnie farmaceutiche sono state classificate fino a poco tempo fa come parte dell'industria chimica. Oggi sono coinvolti nella ricerca biogenetica e biotecnologica per sviluppare nuovi farmaci, cosmetici o prodotti alimentari. La

Walt Disney Company produce ancora film, ma fa profitti su parchi a tema, catene di negozi, catene alberghiere e viaggi in crociera. In particolare, le organizzazioni che perseguono tali strategie devono puntellare le conoscenze in diversi campi, devono essere "learning organization" e possedere ciò che i giapponesi chiamano il modello SECI.

Nella loro teoria dell'apprendimento organizzativo e della creazione della conoscenza, I. Nonaka e H. Takeuchi sembrano esprimere una convinzione nella capacità umana intrinseca di generare conoscenza e quindi di cambiare la realtà. Ciò deriva dal patrimonio culturale giapponese: buddismo, confucianesimo e naturalismo filosofico, che sono la fonte di alcune caratteristiche tipiche giapponesi come creatività, energia e vitalità. Portano al centro della conoscenza la fonte della vita e richiedono uno studio continuo della conoscenza. Questo si manifesta anche nelle arti marziali, praticate in Giappone da secoli. Tuttavia, l'approccio giapponese alla gestione della conoscenza sembra completamente comportamentale. Si concentra sui comportamenti umani in un'organizzazione e sulla natura umana. Un efficace trasferimento, acquisizione e condivisione delle conoscenze in un'organizzazione è possibile solo se le relazioni interpersonali e le interazioni intra e intergruppi sono efficaci e le persone sono unite da obiettivi, interessi e problemi comuni da risolvere. Per affrontare le molteplici sfide di gestione, le organizzazioni di oggi devono garantire un adeguato ambiente per la condivisione delle conoscenze attraverso efficienti canali di comunicazione, la formalizzazione delle conoscenze basata sugli strumenti disponibili e la tecnologia informativa. La gestione della conoscenza di solito richiede cambiamenti nella cultura aziendale e lo sviluppo di una cultura della conoscenza che è espressa dalla capacità dell'organizzazione di apprendere, costruire la propria identità, ispirare fiducia e promuovere la creatività individuale e di gruppo. Per fare ciò è fondamentale lo stile di leadership adottato dal top management, che vedremo nel capitolo successivo. Paradossalmente, le imprese hanno bisogno di nuove conoscenze in quanto forniscono loro elementi costitutivi per l'innovazione, ma la creazione di conoscenza è un compito impegnativo, perché la creatività è qualcosa che viene favorito piuttosto che gestito.

1.3. Cos'è una Learning Organization

Le learning organization e le persone in esse imparano costantemente da tutto ciò che fanno. Usano la propria esperienza e quella degli altri per migliorare le loro prestazioni. Imparano dai loro successi e anche dai loro fallimenti. L'apprendimento continuo è sistematicamente integrato nel DNA e nelle infrastrutture dell'organizzazione. Il valore dell'apprendimento continuo è condiviso, guidato e modellato dalla leadership del CEO e del senior management. Non vi è alcun dubbio nella mente di ogni membro dell'organizzazione che l'apprendimento continuo è previsto e verrà premiato.

In una vera learning organization, la comunicazione è aperta e diffusa, le persone a tutti i livelli sono incluse nella maggior parte delle comunicazioni e si presume che tutti "abbiano bisogno di sapere". Inoltre, i dirigenti senior dimostrano che imparano costantemente comunicando ciò che stanno apprendendo mentre apprendono; le persone vengono premiate per l'apprendimento con riconoscimenti, promozioni e persino compensi finanziari. Essere una learning organization offre un vantaggio competitivo: diventando soggetti superiori rispetto ai competitor, hanno un valore che i loro concorrenti non possono eguagliare e attraggono e mantengono i migliori talenti. Con i vantaggi evidenziati, per le organizzazioni sarebbe un'implementazione importante raggiungere lo status di learning organization, ma raggiungere questa posizione non è così facile: richiede molto lavoro e dedizione, tempo, energia e risorse. Molti sono ostacolati dal non riuscire a vedere oltre il lavoro quotidiano, dall'incapacità di perseverare, dalla mancanza di supporto dall'alto o dalla riluttanza a impegnarsi pienamente nell'idea.

Tuttavia, nonostante tutti questi ostacoli, possiamo citare esempi di organizzazioni che rappresentano questo status. Il loro successo a lungo termine è la testimonianza del valore dell'apprendimento continuo:

- General Electric: il suo centro di apprendimento di Crotonville guida l'apprendimento continuo da parte di manager e altri leader.

- Goldman Sachs: il suo centro di apprendimento di Pine Street fornisce un apprendimento essenziale per un ampio segmento della sua popolazione manageriale su base continuativa.
- Pizza Hut: inventa e implementa costantemente nuove tecnologie e riconoscendo il valore della vita dei loro clienti, li tratta come beni a lungo termine.
- Honeywell: applicando gli approcci Six-Sigma, la qualità viene costantemente migliorata, mentre i costi sono contemporaneamente diminuiti.
- Microsoft: ha fatto il grande cambiamento di mentalità da desktop a Internet quando il suo mercato è cambiato.
- Johnson & Johnson: spinto dal suo famoso credo, migliora costantemente i prodotti e ne inventa di nuovi, sempre con l'utente al centro della propria attenzione.
- Apple: percepisce bisogni di mercato non riconosciuti e crea nuovi prodotti per riempirli.
- Toyota Motor Co.: utilizza la produzione snella e il miglioramento continuo per apportare miglioramenti piccoli ma incessanti a prodotti e processi.
- USA Today: ha inventato e ha continuato a reinventare la tecnologia editoriale per spostare le informazioni in modo colorato ed elettronico, oltre a gestire la distribuzione.

Ciò che è comune a tutte queste aziende di successo è il fondamento di solidi principi e valori di base, nonché il loro continuo apprendimento per farli pensare e agire prima della concorrenza. Costantemente creano mercati, approcci di mercato, prodotti e un maggior valore per il cliente, e non perdono mai il vantaggio sul mercato che hanno tanto faticato ad acquisire.

Quindi, se vogliamo creare una vera organizzazione di apprendimento, come possiamo fare? Qualcuno al vertice deve credere nel valore dell'apprendimento continuo, e i senior leader devono comunicare chiaramente il valore che l'organizzazione attribuisce all'apprendimento tramite le parole e, cosa più importante, tramite le loro azioni.

I leader senior devono dimostrare come essi stessi imparano continuamente e possono farlo in molti modi, tra cui:

- Condurre personalmente le revisioni post-intervento.
- Rivedere i progetti nei momenti chiave.
- Parlare liberamente di ciò che stanno imparando al di fuori dei confini dell'organizzazione.
- Fare domande pubblicamente agli altri su ciò che stanno imparando.
- Lavorare per eliminare qualsiasi resistenza all'apprendimento che potrebbe apparire.
- Costringersi a rimanere aperti all'apprendimento, anche quando le condizioni economiche lo rendono difficile.

Dovrebbero esistere meccanismi di abilitazione strutturale per creare situazioni di trasmissione e diffusione delle informazioni come brevi riunioni stand up, e-mail giornaliere e riunioni, premiando le persone per l'utilizzo di questi meccanismi e disciplinando le persone che non lo fanno e creando repository centrali delle conoscenze pertinenti. Alcune organizzazioni hanno contribuito a incorporare questi fattori abilitanti strutturali creando la posizione del Chief Knowledge Officer (CKO). Il ruolo di questa persona è quello di gestire le informazioni in tutta l'organizzazione. Questa figura supervisiona il flusso di informazioni che arrivano nell'organizzazione da oltre i suoi confini esterni e assicura che sia diretto a dove sarà più utile. Vediamo molto spesso questo ruolo nelle società di capitale intellettuale, come le società di consulenza, i cui prodotti di base sono essenzialmente informazioni.

Un CKO è diverso da un CLO - il CKO si occupa di ricavare, elaborare e rimettere in circolo le informazioni, mentre un CLO è responsabile per i membri dell'organizzazione, apprendendo ciò che è più necessario e utile per loro in qualsiasi momento. Entrambi questi ruoli possono essere fondamentali per il mantenimento di una learning organization. Quelle di maggior successo perpetuano il loro vantaggio incoraggiando le persone a tutti i livelli a raccogliere informazioni attraverso tutti i confini, assicurandosi che le informazioni siano condivise - non dimenticate o accumulate - e incoraggiando la condivisione informale delle informazioni come modo di vita organizzativa. (I progressi compiuti dai media elettronici negli ultimi dieci anni lo hanno reso molto più facile). Nelle migliori

organizzazioni di apprendimento, tutti i dipendenti o membri sono costantemente coinvolti nei cicli di feedback. Ciò significa che cercano feedback dai propri colleghi sulle idee che hanno o sulle azioni che hanno intrapreso. Generalmente danno feedback agli altri e danno regolarmente idee e suggerimenti "feedforward" ai loro associati. Questa attività dinamica assicura che tutti stiano imparando da tutti gli altri in ogni momento. Una volta creata una vera learning organization, l'apprendimento continuo deve diventare uno stile di vita: è radicato nella cultura organizzativa. Una volta iniziato, all'apprendimento non deve essere permesso di rallentare o fermarsi.

Esempi di altre learning organization che hanno imparato l'arte dell'apprendimento continuo e dell'adattamento del prodotto includono:

- Southwest Airlines: costruita su concetti innovativi per la sua industria (viaggi senza posti assegnati, premi fedeltà rapidi, ecc.). Continua a prosperare grazie all'innovazione costante e all'impegno imperturbabile nei confronti del servizio clienti.
- Intel: basata sulla sua norma culturale di "collaborazione paranoica", continua a superare i suoi numerosi concorrenti grazie a un costante sviluppo di nuovi prodotti e, occasionalmente, a ridefinire il proprio settore.
- Cisco Systems: basandosi sull'enorme base dei suoi prodotti installati, incoraggia e premia il pensiero creativo, che gli consente di rimanere davanti ai suoi imitatori.
- Wal-Mart: entrando in una nicchia di mercato già esistente (Costco, Target, Kmart, ecc.), ha assunto la proprietà del segmento dei prezzi bassi inventando costantemente nuove pratiche di approvvigionamento e distribuzione. Sfrutta la sua rapida crescita per ottenere costi sempre più favorevoli dai suoi fornitori, che a loro volta consentono prezzi più bassi al dettaglio.
- Charles Schwab: il primo a definire la sua nicchia di mercato, ha continuato a innovare pratiche attraenti per il singolo investitore. Rapido nel percepire nuove esigenze del mercato, si sforza di essere il "primo motore" per offrire nuovi prodotti alla comunità degli investitori.
- Disney: basato su alcuni valori fondamentali immutabili (intrattenimento per la famiglia, alta qualità, pratiche commerciali etiche ma ancora a bocca aperta),

Disney continua a inventare nuove forme di intrattenimento. La sua capacità di reclutare e trattenere i migliori talenti consente una creatività che supera i prodotti della concorrenza: film, musica, televisione o parchi a tema.

- Dell: Il suo concetto di business di assemblare i computer per ordinarli e consegnarli molto rapidamente non solo ha perseverato, ma ha permesso all'azienda di espandersi con successo in mercati diversi dai personal computer. Ha imparato come avere altrettanto successo nel mercato commerciale (server, ecc.) e continua ad innovare nuovi interessanti prodotti per quel mercato.

Tutte queste aziende sono state costruite su premesse uniche, e sono fiorite perché non hanno mai smesso di apprendere e avanzare verso nuove frontiere legate alla loro premessa fondamentale. Altre società non sono andate così bene, in gran parte perché hanno smesso di imparare ad un certo punto della loro storia.

Cosa fa sì che le aziende smettano di imparare? Molti fenomeni entrano in gioco qui e la maggior parte è radicata nella cultura aziendale e nella leadership dei dirigenti. Alcune aziende restano indietro poiché i loro risultati attuali sono molto soddisfacenti: hanno quasi il controllo del mercato per i loro prodotti, hanno margini di profitto elevati, non hanno concorrenti attuali importanti e non hanno nuovi prodotti competitivi all'orizzonte. Di conseguenza, l'organizzazione non vede alcun motivo per continuare a imparare: le persone si rilassano e si godono la loro fortuna. Questa è la ricetta perfetta per il disastro perché la loro mancanza di sensibilità al mercato li rende ciechi ai nuovi sfidanti e, quando si svegliano al pericolo, di solito è troppo tardi per rispondere in modo efficace. Per le altre società che smettono di imparare, è il risultato di alti dirigenti che distolgono la loro attenzione dalle realtà del loro mercato - molti dirigenti preferirebbero vedere il loro mondo come vorrebbero che fosse, piuttosto che come è realmente. Questa riduzione della loro attenzione si riflette rapidamente in tutti i membri dell'organizzazione, che si rivolgono ai loro dirigenti per definire i modelli per la mentalità e i comportamenti di tutti i dipendenti. Una volta che l'apprendimento inizia ad atrofizzarsi in azienda, è molto difficile, se non impossibile, reintegrare una mentalità di apprendimento in tutti i dipendenti. Ancora un altro motivo per il declino dell'apprendimento organizzativo può essere la riverenza per prodotti o

mercati che hanno avuto un immenso successo in passato, ma che stanno per essere sostituiti da una forte discontinuità nel contesto di mercato. I successi del passato fanno sì che i leader siano accecati dal cambiamento e negano che stia accadendo. Mentre continuano a perseguire i prodotti e i mercati che hanno avuto successo, i nuovi concorrenti sono impegnati a fare progressi nei nuovi mercati.

Esempi di questo fenomeno sono stati:

- IBM che fallisce il passaggio dai mainframe ai personal computer
- Kodak che trascura il massiccio passaggio dall'imaging cinematografico alla fotografia digitale.

Fortunatamente, IBM ha recuperato e ora offre prodotti interessanti per il mercato cambiato, ma Kodak continua a lottare al punto che la sua stessa sopravvivenza come azienda indipendente potrebbe essere a rischio.

Per tutte le aziende e le organizzazioni, ad un certo punto della loro storia, la sopravvivenza potrebbe dipendere dal diventare un'organizzazione di apprendimento. Gli sforzi per muoversi in quella direzione non vengono mai sprecati e, in effetti, potrebbero contribuire a garantire la sopravvivenza di idee, prodotti e posti di lavoro per i loro membri. Non ci potrebbe essere un esempio migliore dei problemi che affliggono l'industria automobilistica americana oggi - non sembra aver appreso dai cambiamenti nel suo mercato o dal successo dei loro concorrenti non americani. Questa mancanza di apprendimento potrebbe rivelarsi fatale, a meno che l'industria automobilistica non possa "imparare ad imparare" in modo più efficiente in futuro.

La situazione critica dell'industria automobilistica statunitense fornisce a tutte le organizzazioni un modello del perché l'apprendimento continuo è così critico, e cosa può accadere se l'apprendimento viene ignorato o non perseguito abbastanza vigorosamente.

1.3.1. Toyota: la miglior learning organization

In "The Toyota Way" di Jeffrey Liker (2004), l'autore del libro identifica 14 principi di gestione che fanno di Toyota il più grande produttore del mondo. Uno di questi 14 principi è "Diventa una learning organization". Molti hanno cercato di diventare organizzazioni di apprendimento, ma, secondo Liker, nessuno è riuscito come la Toyota.

La learning organization di Toyota ha tre elementi chiave:

- Identificare le cause alla radice e sviluppare contromisure: identifica le cause primarie usando principalmente un metodo molto semplice chiamato "five why's". Questo implica di dover porre la domanda "perché?" il più alto numero di volte possibile per determinare la causa principale di un problema:

Tabella 1. Esempio del "five why's"

Livello del Problema	Livello Corrispondente della Contromisura
C'è una pozzanghera d'olio nell'officina	Ripulire l'olio
Perché il macchinario sta perdendo olio	Aggiusta il macchinario
Perché la guarnizione si è deteriorata	Cambia la guarnizione
Perché abbiamo comprato guarnizioni fatte di materiale di bassa qualità	Cambia le specifiche della guarnizione

Perché noi paghiamo un buon prezzo per queste guarnizioni	Cambia le politiche di acquisto
Perché l'addetto agli acquisti viene valutato sul risparmio di breve periodo	Cambia le politiche di valutazione per gli addetti agli acquisti

Fonte: Traduzione della tabella di Peter R. Scholtes in The Leader's Handbook, McGraw-Hill, 1998

- Hansei: responsabilità, auto-riflessione e apprendimento organizzativo. In poche parole, questo concetto riguarda la riflessione su errori / debolezze e la messa a punto di modi per migliorare. Hansei è un concetto che la Toyota usa come pratico strumento di miglioramento come il kaizen. Toyota in realtà conduce eventi hansei (come eventi kaizen) per migliorare prodotti e processi. Con l'utilizzo di hansei, i miglioramenti vengono reintegrati nell'organizzazione e diffusi.
- Distribuzione delle politiche (hoshin kanri). Questo è il processo di Toyota degli obiettivi a cascata (dall'alto della società fino al livello del gruppo di lavoro). Gli obiettivi aggressivi iniziano al livello più alto e ogni livello sviluppa gli achievement per supportare questi obiettivi. Molti sistemi come questo vengono utilizzati in aziende negli Stati Uniti, ma spesso sono fallimentari perché gli achievement raramente supportano obiettivi aziendali importanti; di solito sono messi in atto per garantire che un individuo ottenga il suo incentivo! In Toyota, gli obiettivi sono sempre misurabili e concreti e supportano sempre gli obiettivi aziendali / di livello dirigenziale. Il processo in quanto permea l'organizzazione segue il semplice processo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Ciò garantisce che il successo venga misurato e monitorato su base regolare.

L'ultimo punto che Liker attribuisce, riguardo all'organizzazione di apprendimento di Toyota, è il numero di anni che questa ha impiegato per raggiungere il suo successo. Infatti, Toyota ha impiegato più di un decennio per costruire un'organizzazione tale da poter essere considerata una learning organization e in

ultima analisi si può affermare che ha successo come organizzazione di apprendimento perché ha perseguito senza sosta il successo piuttosto che seguire diversi "flavors of the month" nel corso degli anni con scarsi risultati.

1.3.2. Caratteristiche di una learning organization: le cinque discipline di Peter Senge

Peter Senge postula l'esistenza di Cinque Discipline fondamentali che devono essere necessariamente presenti insieme in un'organizzazione che fa dell'apprendimento continuo il suo punto di forza:

- Padronanza personale
- Modelli mentali
- Visione condivisa
- Team learning
- Pensiero sistemico

Il fatto che venga utilizzato il termine "disciplina" non è casuale, in quanto è fondamentale applicare un training costante e giornaliero, e questo non è un qualcosa che si può acquisire in poco tempo e senza sforzo. Queste discipline devono essere quindi applicate in modo vigoroso per ottenere un ritorno in termini pratici.

Vediamole singolarmente:

- Per padronanza personale, oltre alla conoscenza professionale di una materia, ovvero l'esperienza maturata e l'abilità in quell'ambito, si intende l'aspirazione di voler migliorare sempre più in qualcosa che per noi è basilare. È strettamente legata allo stato di "flusso" che ci immerge ed allinea perfettamente a ciò che facciamo, tanto da accogliere e non subire la

fatica necessaria poiché il coinvolgimento e la soddisfazione che ne derivano sono superiori.

- I modelli mentali citati da Senge sono relativi alla facoltà di carpire la realtà e le persone senza pattern precostituiti o pregiudizi, i quali si riflettono solitamente in una limitazione dell'evoluzione. Essere in grado di osservare quali modelli mentali siano le fondamenta di un'organizzazione consente di scavalcarli e migliorarli per divenire più flessibili e pronti ad adottare le novità con curiosità ed entusiasmo. Alla base di tale apertura mentale e predisposizione all'innovazione, vi è la capacità di saper ragionare in modo "abduittivo", termine coniato dal filosofo americano Charles Pierce, che porta ad eseguire un "salto logico della mente", pensando a cose che altri non vedono, fuori dai sentieri conosciuti e dai modelli mentali esistenti. Infatti il progresso dell'umanità nasce proprio da un atto di ribellione al sistema precostituito e ai paradigmi generalmente accettati. Conservare questa "scioltezza di pensiero", immune dai condizionamenti comuni e dagli automatismi spesso insiti in ogni organizzazione e la capacità di saper sostare "nel caos per partorire una stella danzante" (citando Nietzsche), consente di tracciare nuove vie di successo.
- La visione condivisa è generata dalle visioni individuali dei membri dell'organizzazione che insieme la compongono immaginando e plasmando il futuro: diventa perciò una spinta aggregante e propulsiva per la realizzazione di quanto emerso dalla riflessione creativa.
- Il team learning è la capacità di un team di pensare come un unico essere: nasce dal dialogo continuo e anche dalla sana gestione dei conflitti che diventano occasione di conoscenza reciproca, generando un'intelligenza collettiva che supera la somma di quella dei singoli. Questa attitudine andrebbe coltivata fin da piccoli, incoraggiando un apprendimento che vede nella "contaminazione" tra idee e culture diverse, un arricchimento, valorizzando l'originalità e l'anticonformismo.
- Infine, il pensiero sistemico è la disciplina che tiene insieme tutte le altre: riuscire a comprendere le connessioni in senso circolare e non lineare permette di fare la differenza sia per i team che per le organizzazioni.

Comprendere che in un sistema gli effetti di un'azione su altre parti del sistema possono essere di segno opposto a quanto riscontrato localmente o nel breve periodo, secondo la massima "più rapido è più lento". Il pensiero sistemico sta diventando sempre più imprescindibile per gestire adeguatamente persone e team: alla sua base l'ascolto, l'empatia e la fiducia come strumenti basilari per "abbracciare" e comprendere la complessità del tutto, il non dare niente per scontato o acquisito, l'essere continuamente in movimento e alla scoperta di nuovi aspetti o approcci.

Non è più pensabile occuparsi solo di un pezzetto, isolandosi nel proprio microcosmo: ogni nostro pensiero e azione ha conseguenze che impattano sugli altri con ricadute a catena che solo uno sguardo a 360° può comprendere. Ecco perché spesso è meglio andare adagio e valutare accuratamente prima il da farsi che agire sull'onda della reattività ed impulsività che rischiano di causare danni al sistema. La comunicazione come interconnessione non solo di persone ma di collettività e sistemi farà la differenza.

L'apprendimento costante di un'organizzazione in cui si sviluppa leadership e autonomia dei singoli componenti punta quindi a valorizzare la creatività per soluzioni innovative che allargano il raggio d'azione coinvolgendo e considerando nel sistema persone o organizzazioni apparentemente estranee e lontane ma che invece si rivelano determinanti per il successo dell'azienda. Riuscire quindi ad abbinare umiltà, curiosità e pensiero laterale per anticipare il futuro immaginandolo e poi concretizzandolo. Significa guardare lontano per una visione che supera gli egoismi contingenti ma che esplora nuove possibilità ed orizzonti. Spesso le soluzioni non hanno niente a che vedere con i problemi: "Non possiamo risolvere i problemi con lo stesso tipo di pensiero che abbiamo usato quando li abbiamo creati" (Einstein, 1934). Ne consegue l'importanza di saper guardare con occhi nuovi, spostandosi lateralmente perché cambiando la prospettiva anche la nostra visione e percezione della realtà cambia!

I bambini sono maestri in questo: basta guardarli mentre giocano con lo sguardo serio, impegnati nella loro creazione, per avere un esempio concreto di padronanza e di cosa significhi pensare liberi da schemi e condizionamenti: noi adulti, crescendo, perdiamo un po' di quella capacità. In alcune aziende stanno

sperimentando la possibilità di lasciare una giornata alla settimana o al mese da dedicare alla creatività: dare la possibilità di lavorare o in team o individualmente in modo libero a una nuova idea o a un progetto per poi presentare i risultati: ebbene molte creazioni vincenti sono nate in quelle pause extra routine e procedure abituali, in cui la passione e la motivazione che sono dietro al proprio lavoro, il senso di contribuire allo sviluppo più ampio della collettività avevano il tempo e lo spazio necessari per esprimersi senza l'assillante logica del budget e del profitto immediato.

Il modello della learning organization, dall'apprendimento continuo e dalla creazione anticipatrice del futuro anziché dalla reazione adattativa ad esso, può quindi favorire una positiva e prolifica interconnessione tra i sistemi; un modello in cui i singoli siano parte attiva determinante per contribuire allo sviluppo personale e collettivo con reciproca soddisfazione e ad alto tasso di motivazione e coinvolgimento.

Senge sottolinea inoltre il ruolo del leader nella creazione di questa organizzazione di apprendimento. Ha modellato tre ruoli di leadership (1990) che avrebbero rimodellato l'approccio antiquato del ruolo del capo.

Questi sono:

- Leader come designer: Senge paragona questo a essere il progettista di una nave piuttosto che il suo capitano. Lo ha definito in tre modi:
 - 1) Creare una visione comune con valori e scopi condivisi.
 - 2) Determinazione delle "politiche, strategie e strutture che traducono le idee guida in decisioni aziendali".
 - 3) Creare processi di apprendimento efficaci che consentano il miglioramento continuo delle politiche, delle strategie e delle strutture.

- Leader come insegnante: il leader qui è visto come un allenatore che lavora con i modelli mentali presenti nell'organizzazione. Deve comprendere i concetti (di solito taciti) della realtà e ristrutturare queste opinioni "per vedere oltre le condizioni e gli eventi superficiali nelle cause soggiacenti dei problemi".

- Leader come steward: questo è il più vago dei tre e si riferisce in gran parte all'atteggiamento che attua il leader. Sottolinea l'importanza di un leader che si sente parte di qualcosa di più grande; la cui ambizione è innanzitutto quello di non guidare, ma di servire a questo scopo più grande di costruire organizzazioni migliori e rimodellare il modo in cui operano le aziende.

CAPITOLO 2

Il Nuovo Ruolo della Leadership

Il capitolo si soffermerà sulle teorie della leadership sviluppate in letteratura nel corso del tempo, con un focus particolare sulle “new leadership theories”. Si analizzeranno quindi quelle innatiste e comportamentiste, per passare al modello relativista ed infine enucleando il concetto di “new leadership theories”. In particolare, si approfondirà la caratterizzazione degli stili trasformativi e transazionali di leadership, utilizzando come base di ricerca le teorie di Burns (1978) e Bass (1990), con un approfondimento sul lato empatico della leadership, considerando anche i modelli di primal leadership di D.Goleman. Il capitolo si conclude con un case study della società Ceridian, in cui è evidente come lo stile di leadership attuato dal management, nel caso specifico quello trasformativo, influisce in modo determinante sulle performance.

Concetto da chiarire prima di iniziare ad approfondire gli aspetti sopra delineati è la differenza importante che c'è tra il concetto di leadership e quello di autorità. Per definire questo sostanziale divario che vi è tra i due concetti: “la leadership non consiste nell'autorità in se come effetto dei vari livelli della gerarchia, ma consiste nel fatto che la posizione del capo trova legittimazione nel consenso delle persone che gli devono dare la propria collaborazione” (Macciocca e Massimo, 1993).

Compreso che leadership ed autorità sono diversi, può iniziare la trattazione delle categorie sopra esplicitate:

- Innatiste;
- Comportamentiste;
- Relativiste;
- Le new leadership theories.

2.1. Panoramica sui modelli di leadership

In questo primo paragrafo si fornirà una visione generale delle teorie innatiste, comportamentiste e relativiste per poi lasciare spazio nel prosieguo del capitolo alla trattazione degli stili di leadership più pregnanti ai fini della nostra ricerca, ovvero trasformativa ed emotiva.

Tabella 2. Modelli di Leadership

Teorie	Caratteristiche	Modelli	Autori
Innatista (o teoria dei tratti)	Focus sugli specifici tratti personali che rendono un individuo un esempio virtuoso per i follower, suscitando in loro un sentimento di fedeltà. Si parte dall'assunto che la qualità di leader è innata, non si può impiantare successivamente. La teoria innatista considera prevalentemente l'aspetto interiore dell'uomo, non si sofferma né sul contesto esterno che si delinea intorno ad esso né sulle varie situazioni in cui il leader si trova ad operare	Tratti del leader	Ralph Stodgill (1948); Mann & Lord (1986); Edwin Ghiselli (1971); Gary Yukl (1989)
Comportamentista	In questo filone non è più la capacità innata a rendere un soggetto leader, bensì è il team che questi gestisce ad influenzarlo e forgiarne la leadership. Le teorie comportamentiste perciò si basano sia sui tratti intrinseci del leader che sull'influenza che questi riceve dall'ambiente esterno, in particolare dai suoi collaboratori e follower. Quindi lo stile di leadership più adatto è diretta conseguenza dell'influsso ricevuto dal gruppo gestito	Stile autoritario, democratico e permissivo	White & Lippitt (1943)
		X e Y	McGregor (1960)
		Vari	J.B. Watson (1930); Blake & Mouton (1964)
Relativista	Il focus è che non vi è un prototipo di leadership migliore in assoluto. Esistono, invece, stili	Modello della contingenza	Fiedler (1965)

	<p>maggiormente adatti in determinate situazioni e meno in altre. I fattori che influenzano quale sia lo stile di leadership da usare sono vari: caratteristiche dei collaboratori, ambiente contingente, cultura organizzativa, natura dei task, etc. È importante quindi che lo stile di leadership adottato muti in relazione all'ambiente di riferimento.</p>	Leadership e presa di decisione	Vroom & Yetton (1973)
		Path-goal theory	House & Mitchell (1974)
		Maturità dei subordinati	Hersey & Blanchard (1982)

Fonte: Mia elaborazione

- Teorie innatiste:

In passato la maggior parte delle ricerche sulla leadership verteva nel ricercare i tratti personali innati e distintivi degli individui riconosciuti come leader e di quelli definiti follower, ovvero i seguaci. Questo tipo di ricerca si rifà al filone delle teorie innatiste o anche definite modello dei tratti, in cui il focus è rappresentato dagli specifici tratti personali che rendono un individuo un esempio virtuoso per i follower, suscitando in loro un sentimento di fedeltà. Tali ricerche partono dall'assunto che la qualità di leader è innata, non si può impiantare successivamente; questo rimane, comunque, un assunto, poiché non vi è evidenza empirica negli studi effettuati che taluni tratti personali possano concretamente contraddistinguere gli individui indicati come leader dalla massa.

Questi studi sui tratti distintivi sono stati portati avanti da numerosi esperti. Ralph Stodgill (1948) è stato uno dei pionieri, mettendo in luce le diverse caratteristiche che distinguono i leader dagli altri individui definiti follower:

- Fiducia in se stessi
- Ottime capacità relazionali con conseguente propensione ai rapporti interpersonali
- Competenza tecnica ed amministrativa
- Efficacia nelle varie funzioni direttive.

Mann (1959) e Lord (1986) continuarono questi studi fornendo una produzione scientifica sulla materia molto ampia. Edwin Ghiselli (1971)

cercò di concretizzare le caratteristiche più influenti per determinare le cause dell'impatto che la leadership può avere:

- La supervisione dei dipendenti, ovvero la funzione che definisce per eccellenza il management, quindi la gestione del team e la guida sulle attività da svolgere;
- Perseguire il successo ed accettare le conseguenti responsabilità;
- Capacità di problem solving e decision making;
- Consapevolezza del proprio valore;
- Essere proattivi e avere indipendenza nelle decisioni, individuando e seguendo percorsi che altri non discernono ed implementare nuovi modi d'agire.

Infine possiamo citare Yukl (2002) che elenca le tre attitudini che deve possedere un leader: i valori, le abilità e i tratti.

- I valori sono definiti come “l'insieme degli elementi e delle qualità morali e intellettuali che sono generalmente considerati il fondamento positivo della vita umana e della società”, sono elementi intrinseci che afferiscono alla sfera del giusto-sbagliato, etico-non etico, morale-immorale, e che influenzano le opinioni, i pensieri e i comportamenti delle persone.
- Le abilità sono particolari capacità e competenze (tecniche, interpersonali e cognitive) che permettono di svolgere determinate attività in modo efficiente.
- I tratti sono le proprietà intrinseche dell'individuo. Un tratto può essere definito come una competenza certa dell'individuo la quale permette di erogare output efficienti. I tratti ai quali faremo riferimento nella nostra trattazione legata alla leadership innatista sono sostanzialmente divisibili in tre macro categorie:
 - L'intelligenza, considerata nei suoi aspetti di problem-setting, problem-finding, problem-solving e decision-making.
 - La personalità, che si evince dalla capacità di adattarsi ai diversi contesti, dalla flessibilità nel cambiare i propri comportamenti in

base a quelli degli altri membri del team, l'assunzione di responsabilità correlata alla propensione al rischio, ed infine la fiducia in sé stessi.

- L'abilità nel creare ambienti idonei alla cooperazione e alla collaborazione ottenendo fedeltà e ammirazione.

La teoria innatista però considera prevalentemente l'aspetto interiore dell'uomo, non si sofferma né sul contesto esterno che si delinea intorno ad esso né sulle situazioni in cui interviene il leader. Nonostante questa mancanza, gli studi condotti in tal senso sono fondamentali per lo sviluppo delle teorie di leadership successive, in quanto i tratti innati del leader (carisma, personalità, guidare i follower, desiderare posizioni più elevate, etc.) si confermano fattori validi in ogni teoria successiva. La differenza con le ricerche recenti è che quest'ultime non si basano sul concetto di innatismo, ovvero il leader può strutturarsi nel tempo e non solo se possiede determinate caratteristiche alla nascita, ma considerano i tratti personali della leadership basandosi su un concetto differente: se le caratteristiche proprie della leadership possono essere individuate, allora esse si possono coltivare con la pratica in quegli individui che desiderano essere leader.

- Teorie comportamentiste:
in questo filone non è più la capacità innata a rendere un soggetto leader, bensì è il team che questi gestisce ad influenzarlo e forgiarne la leadership. Le teorie comportamentiste perciò si basano sia sui tratti intrinseci del leader che sull'influenza che questi riceve dall'ambiente esterno, in particolare dai suoi collaboratori e followers. Quindi la tipologia di leadership che più si confà ai diversi ambienti è diretta conseguenza dell'influsso ricevuto dai gruppi gestiti.

White, Lippit (1943) e McGregor (1960) sono alcuni dei principali studiosi delle teorie comportamentiste: i primi hanno delineato tre stili di leadership: autoritario, democratico e permissivo, mentre il secondo, padre della teoria X e Y, ha evidenziato che le diverse peculiarità dei soggetti che

interagiscono con il leader, ne modificano lo stile di leadership da impiegare. In particolare, McGregor (1960) discerne due tipi di leadership:

- Autoritaria: appropriata nel caso in cui i follower non siano prettamente attivi e performanti, ma piuttosto pigri e poco responsabili.
- Democratica: adottata quando i collaboratori hanno un atteggiamento positivo nei confronti del management e siano particolarmente attivi.

Nelle teorie comportamentiste, similmente a quelle innatiste, il focus principale è sulle caratteristiche personali: attinenti al team nelle prime, al leader nelle seconde. Entrambe le teorie partono dal presupposto che vi sia un'unica impronta di leadership, comunque legittima e valida.

J.B. Watson, psicologo americano padre della psicologia comportamentale, sperimentò la sua teoria, per cui gli stimoli esterni possono modificare il comportamento delle persone e quindi le risposte a questi ultimi possono essere considerate apprendimento. A questa osservazione seguirono vari studi cercando di indagare come un soggetto avrebbe potuto cambiare a piacimento il comportamento di un altro individuo, educandolo attraverso stimoli mirati sin dall'infanzia. "Datemi una dozzina di bambini normali, ben fatti, e un ambiente opportuno per allevarli e vi garantisco di prenderne qualcuno a caso e di farlo diventare qualsiasi tipo di specialista, che io voglia selezionare: dottore, avvocato, artista, commerciante e perfino accattone e ladro, indipendentemente dalle sue attitudini, tendenze, capacità, vocazioni e razza dei suoi antenati" (Watson, 1930).

La psicologia comportamentista ha influenzato le successive ricerche relative alla leadership, compiendo un'evoluzione quindi rispetto a quelle innatiste, che vuole rispondere al quesito: "Cosa farebbe un buon leader?" e non con quali caratteristiche deve nascere un buon leader. Quindi quello del leader è un processo formativo, dove si lavora sulle capacità da sviluppare e sulle abilità da apprendere.

Queste teorie perciò non considerano il concetto di “leader nato”, bensì quello di “leader costruito” attraverso lo studio e l’esperienza. Concretamente il modello considera le seguenti assunzioni:

- Il leader non nasce tale, è il suo sviluppo personale a formarlo;
- Il leader impara tramite l’osservazione dei comportamenti altrui.

In definitiva la teoria, che si basa principalmente sugli studi di McGregor (1960), Blake e Mouton (1964), considera la leadership come un processo di sviluppo e formazione, collocandosi in posizione antitetica rispetto alle sole valutazioni caratteriali volte a discernere i leader dai follower in base ai loro tratti innati. Questo modello è quindi solo una parte dell’analisi sulla leadership, poiché non indaga le interazioni e le relazioni personali come fattore di sviluppo della stessa.

- Teorie relativiste:

il focus di queste teorie è che non vi è un prototipo di leadership univoco e sempre adatto ad ogni contesto e situazione. Vi sono, invece, stili maggiormente idonei in determinate situazioni e meno in altre. Quindi gli elementi che influenzano la tipologia di leadership da adottare sono vari: caratteristiche dei collaboratori, ambiente contingente, cultura organizzativa e natura dei task. È necessario, perciò, impiegare il modello di leadership che abbia il maggior fit rispetto al contesto aziendale.

In questo filone relativista sono gli elementi contestuali ad influenzare la leadership. La nostra analisi verterà su quattro modelli:

- 1) Modello della Contingenza (Fiedler, 1965);
- 2) Leadership e Presa di Decisione (Vroom e Yetton, 1973);
- 3) Path-Goal Theory (House e Mitchell, 1974);
- 4) Maturità dei Subordinati (Hersey e Blanchard, 1982).

1) Fiedler (1965) è stato il pioniere della relazione comportamento-situazione. Egli afferma che la validità dello stile di leadership dipenda dalla “situazione contingente” e dallo “stile del leader”.

La situazione contingente è definita da tre fattori:

- Struttura del task: linearità e puntualità con cui descrivere il compito al gruppo di lavoro;
- Relazione leader-follower: fiducia e stima all'interno del team;
- Autorità del leader: l'influenza che il leader può esercitare sul gruppo e quindi indirizzarne il lavoro.

Questi tre fattori, combinati tra loro, danno vita ad otto possibili scenari. Il più auspicabile è quello formato da un clima favorevole improntato su stima e correttezza, un task delineato in modo preciso e chiaro e un alto livello di autorità del leader; sull'estremo opposto, il peggior scenario è rappresentato da un clima negativo con poca o nessuna fiducia, dei compiti non chiari e poco potere del leader con conseguente scarsa capacità di influenzare i collaboratori.

Accanto alla situazione contingente troviamo la variabile “stile di leadership”. Quest'ultima si concretizza con una valutazione del collaboratore meno caro (Last Preferred Coworker, LPC). Un punteggio elevato esprime un modello di leadership focalizzato sulle interazioni sociali, poiché anche il collaboratore meno caro viene valutato positivamente, vice versa un punteggio LPC basso è tipico del leader task oriented. L'interazione di queste variabili ci consegna quindi un feedback su quanto sia efficace lo stile di leadership. I vari nodi del continuum mostreranno quindi che tipo di leadership è meglio adottare nei diversi contesti: agli estremi (situazioni molto positive o molto negative) un leader orientato al compito (basso LPC) avrà un'efficacia maggiore, mentre nei nodi intermedi un leader focalizzato sulle relazioni (alto LPC) raggiungerà i migliori risultati. Fiedler giustifica questa teoria con la supposizione che in situazioni favorevoli vi sia un'assenza di impedimenti e ci si possa concentrare sul task poiché il gruppo è unito e segue il suo leader, il quale

esercita l'autorità in modo chiaro; nella situazione completamente sfavorevole invece il focus sul task può agire da margine per gli altri elementi negativi. Nei nodi intermedi invece, il leader deve sfruttare le sue doti relazionali; se il compito risulta poco strutturato, o le relazioni non sono positive, o nell'ipotesi in cui entrambi – compito e relazioni – siano positivi, ma l'autorità attribuitagli non sia sufficiente. Questo modello non ha trovato un riscontro completo nell'indagine reale (Brown, 1989; Avallone, 1994) in quanto il modello LPC non ha raggiunto un'importanza statistica significativa (Rice, 1978). Inoltre diversi esperti tra i quali McCormick, Ilgen (1981) e Stephenson (1978) hanno postulato che anche i fattori che delineano la situazione non siano così concreti.

Nonostante le critiche, la peculiarità di questo approccio è quella di aver spostato il focus per la prima volta sulla dinamicità della leadership e sul valore della connessione leader-ambiente.

- 2) L'assunto di base di Vroom e Yetton (1973), così come precedentemente in Fiedler (1965), è che è possibile individuare il modello di leadership più efficace relativamente all'ambiente. Il loro focus è sulla partecipazione dei collaboratori alle decisioni, che si pone sempre su un insieme delimitato da due confini: la leadership autocratica da un lato, partecipativa dall'altro, come si può notare in Fig. 2. Gli elementi che vengono analizzati quindi per determinare quale sia lo stile da adottare sono tre: lo stile di leadership, i fattori che definiscono la situazione (Tab.3), il livello di efficacia della leadership (Tab.4).

Figura 2. Continuum delle tipologie di leadership



Fonte: Mia elaborazione di Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh University Press

Tabella 3. Fattori che definiscono la situazione

#	Fattori che definiscono la situazione
1	L'importanza della qualità delle decisioni (ovvero il loro grado di impatto sul lavoro)
2	La quantità di informazioni possedute rispettivamente dal leader e dai subordinati
3	Il grado di strutturazione del compito
4	Il grado di coinvolgimento dei subordinati necessario per portare a termine il compito
5	La probabilità che la decisione presa dal leader sia accettata
6	Il livello di motivazione dei subordinati in relazione agli scopi da perseguire
7	Il grado di disaccordo dei subordinati circa le soluzioni adottate

Fonte: Mia elaborazione di Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh University Press

Tabella 4. Fattori che determinano l'efficacia della leadership

#	Livello di efficacia della leadership dato da:
1	Qualità della decisione, ovvero quanto impatto questa ha sul lavoro
2	Tempo impiegato per prenderla, a volte è necessario prendere decisioni di grande impatto in tempi brevi
3	Accettazione da parte dei membri del gruppo, determinante per la riuscita

Fonte: Mia elaborazione di Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh University Press

Perciò quando il leader detiene tutte le informazioni necessarie per portare a termine un compito strutturato, ovvero con precise e distinte finalità e dove la partecipazione dei follower non sia determinante nel raggiungimento degli obiettivi, lo stile autocratico è pienamente efficace. Viceversa, in contesti poco strutturati, dove sono fondamentali le informazioni degli altri membri, è d'uopo un coinvolgimento dell'intero gruppo e, quindi, lo stile partecipativo è quello più indicato.

La critica principale riguarda la difficoltà nel definire la qualità di una decisione, in quanto le conseguenze solitamente non sono rilevabili nel breve periodo. Il vantaggio invece consiste nel valutare efficaci diversi stili di leadership, e non un solo modello valido in ogni caso, proprio per questo è stato utilizzato nella formazione dei manager per aiutarli a definire la propria leadership in funzione della situazione contingente e, in particolare, del tipo di problema affrontato e del grado di partecipazione necessario dei membri del gruppo.

- 3) House e Mitchell (1974), lontani da Vroom e Yetton (1973), hanno ribaltato il punto di vista sulla leadership, ridefinendo il leader come soggetto motivatore del gruppo e dei suoi obiettivi.

Il leader definisce un "cammino" da far percorrere (con incentivi, motivazioni e facilitazioni) ai suoi subordinati per raggiungere degli obiettivi prefissati (da cui l'espressione path-goal). Fondamentale è il ruolo

della motivazione nei subordinati che sarà tanto maggiore quanto il leader riuscirà a proporre obiettivi di gruppo più vicini possibile alla soddisfazione dei bisogni personali dei singoli.

La situazione è delineata:

1. Dalla tipologia del task: semplice o articolato, più o meno stimolante (soddisfacendo perciò le necessità dell'individuo), strutturato o disordinato;
2. Dalle peculiarità dei dipendenti: competenze, locus of control e autostima.

In base quindi a questi due assunti il leader assumerà uno stile di leadership differente:

1. Leadership direttiva: questa tipologia di leadership ruota completamente attorno al leader, senza contemplare la partecipazione attiva dei collaboratori, i quali ricevono istruzioni su quali compiti svolgere e come svolgerli. Questo stile è idoneo a quegli ambienti dove i membri dei team hanno scarse competenze e seguono le direttive senza particolari atteggiamenti negativi verso l'autoritarismo.
2. Leadership supportiva: il focus di questo stile sono le dinamiche sociali che si instaurano a livello lavorativo, con la presenza di un clima armonioso che garantisce dei compiti chiari e precisi. Questo modello è efficace con collaboratori che hanno come bisogno quello del riconoscimento sociale.
3. Leadership orientata alla riuscita: appartiene al filone degli stili task-oriented, è efficace quando interagisce con follower che hanno grandi aspettative circa la propria affermazione lavorativa, altresì nei casi dove questi non abbiano molta fiducia in se stessi e siano orientati al successo in modo minimo.
4. Leadership partecipativa: anch'essa ha un focus particolare sulle dinamiche sociali, ma a differenza della supportiva, i collaboratori qui sono a locus of control interno, ovvero hanno più responsabilità in

quanto ritengono che siano le loro scelte e azioni a determinare o meno i successi.

La path-goal theory ha il pregio di valutare le caratteristiche dei membri del gruppo, considerandole come variabili importanti e intervenienti nello stabilire il modello di leadership da seguire. Analogamente a Vroom e Yetton (1973), l'azione del leader non è immutabile, una buona capacità di leadership risiede proprio nell'esser bravi a valutare la forma più adatta in funzione del task e dei follower, che qui ricoprono una posizione di rilievo.

4) Hersey e Blanchard (1982) hanno proseguito sulla strada aperta da House e Mitchell (1974) che valuta fortemente l'importanza dei dipendenti e hanno formulato un modello che si focalizza sulle loro caratteristiche. I due autori svilupparono così negli anni '70 la "situational leadership theory" dove si analizzano tre dimensioni che definiscono il modello di leadership:

- Quanto il leader conduce i propri follower (l'orientamento al task);
- Quanto il leader supporta emotivamente i propri subordinati (l'orientamento alle relazioni);
- La capacità di assumersi responsabilità (scala di valori: alto; medio-alto; medio-basso; basso) da parte dei subordinati per svolgere un task. Questa capacità contiene due aspetti: il primo è psicologico (la motivazione), il secondo è dato dalle caratteristiche dei collaboratori idonee al conseguimento dei traguardi preposti.

Queste dimensioni definiscono quattro stili di leadership:

1. Telling: il leader ha un forte connotato autoritario, dà istruzioni con comunicazione unidirezionale e supervisiona il lavoro. È adottato principalmente in situazioni di maturità psicologica non elevata e scarse abilità, con follower restii ad accettare compiti di responsabilità e con bassa autostima.
2. Selling: il leader fornisce istruzioni e direttive per sostenere ed aiutare i collaboratori, con una comunicazione bidirezionale, a svolgere il

compito. Utilizzato con subordinati dotati di una maturità psicologica importante ma con non eccelse abilità, un pratico esempio è rappresentato da un gruppo di neoassunti sicuramente motivati, ma senza particolari competenze tecniche.

3. **Partecipating:** il leader coinvolge i subordinati fornendo supporto emotivo e incoraggiandoli ad essere autonomi e indipendenti nell'organizzazione del lavoro. Attuato in situazioni dov'è presente una grande maturità professionale, ma non un altrettanto elevata consapevolezza mentale, ovvero pochi stimoli o bassa autostima. Qui il leader può divenire un facilitatore del processo che comunque si attua per le abilità del gruppo.
4. **Delegating:** il leader ricopre un ruolo di secondo ordine che lascia spazi di discrezione e autonomia ai subordinati, il suo compito è quello di individuare il problema. Tipicamente ci si riferisce a team costituiti da elevate capacità come il top management.

Questo modello, assieme alla path-goal theory, cerca sì di considerare anche il contesto in cui la leadership opera, ma esamina situazioni diverse. In più si considera assodata l'abilità del manager di comprendere l'ambiente e conseguentemente adeguare la propria visione. Ma nonostante abbia un focus sui collaboratori e sulle loro caratteristiche, non prende in considerazione le interazioni tra leader e follower.

Questo passaggio ulteriore verrà colto dalle “new leadership theories” che analizzeremo nei paragrafi successivi di questo capitolo.

2.2. Leadership trasformazionale: una panoramica generale

È Downton il primo a coniare il termine “leader trasformazionale” nel 1973, ricomprendendolo all'interno del modello della “nuova leadership”, che prende

pie' dagli anni '80 e che pone il focus sull'emozione e il carisma del manager. La leadership trasformazionale guarda alle emozioni, ai valori, alle motivazioni dei follower e all'evoluzione degli individui, possiamo affermare che guarda ai loro bisogni, li considera esseri umani e non solo lavoratori. La guida del leader deve essere carismatica e visionaria e deve ispirare fiducia e lealtà, questo influenza i follower in modo tale che performino al meglio delle loro possibilità e ispiri cambiamenti positivi in coloro che lo seguono. Quindi questo modello di leadership guarda alle abilità e alla dedizione dei dipendenti, in quanto il leader deve aiutare ogni membro del gruppo a raggiungere il proprio successo e quindi quello complessivo. In sintesi il leader deve fornire una chiara visione degli obiettivi al gruppo, una marcata passione per il lavoro e una capacità di far sentire i propri subordinati carichi ed energizzati.

“Trattate un essere umano per quello che è, e rimarrà quello che è. Trattate un essere umano per quello che può e deve essere, e diventerà quello che può e deve essere” (Goethe).

Il concetto di leadership trasformazionale introdotto da Downton, è stato sviluppato dall'esperto di leadership e dal biografo presidenziale James MacGregor Burns. Secondo questi, la leadership trasformazionale è presente quando "i leader e i follower si aiutano l'un l'altro per avanzare ad un livello più alto di morale e motivazione."

Attraverso la forza della loro visione e della loro personalità, i leader trasformazionali sono in grado di ispirare i seguaci a cambiare le aspettative, le percezioni e le motivazioni per lavorare verso obiettivi comuni. Successivamente, il ricercatore Bernard M. Bass si espone sulle idee originali di Burns per sviluppare ciò che oggi si riferisce alla teoria della leadership trasformativa di Bass. Secondo quest'ultimo, la leadership trasformazionale può essere definita in base all'impatto che ha sui seguaci, e fa guadagnare ai leader che la adottano fiducia, rispetto e ammirazione di questi. Bass inoltre ha delineato quattro aspetti della leadership trasformativa che verranno approfonditi nei paragrafi successivi:

1. Stimolazione intellettuale: i leader trasformazionali incoraggiano la creatività dei seguaci, spronandoli a ricercare nuovi e diversi modi di fare le

cose, incentivando anche differenti modi di imparare, improntando quindi un nuovo modello di cultura aziendale.

2. Considerazione individuale: ogni individuo apprezza essere considerato, perciò il leader trasformazionale deve saper anche sostenere e incoraggiare individualmente i singoli membri del team, in quanto ciascuno reagisce a leve differenti. Per promuovere questo tipo di relazioni le linee di comunicazione devono essere necessariamente aperte, in modo che i dipendenti possano condividere le proprie idee e che i leader possano offrire un riconoscimento diretto a ciascun seguace relativamente al suo contributo.
3. Motivazione ispirazionale: il leader deve avere una visione chiara e ponderata che sia in grado di articolare e condividere con i dipendenti. Il suo ruolo consiste anche nel coinvolgere i seguaci trasmettendo loro la sua passione e motivazione nel soddisfare gli obiettivi.
4. Influenza idealizzata: il leader diviene il modello di ruolo per i seguaci, in quanto questi confidano in lui e lo rispettano. L'obiettivo del leader trasformazionale è quindi influenzare positivamente i dipendenti riuscendo a far interiorizzare loro i suoi ideali.

Nella loro opera, *Transformational leadership*, gli autori Bass e Riggio spiegano: "I leader trasformazionali ... sono coloro che stimolano e ispirano i seguaci ad ottenere risultati straordinari e, nel processo, sviluppano la propria capacità di leadership. I leader trasformazionali aiutano i seguaci a crescere e svilupparsi rispondendo alle esigenze dei singoli seguaci, potenziandoli e allineando gli obiettivi del gruppo con quelli dei singoli, del leader e dell'organizzazione più grande". I due ricercatori hanno scoperto che questo stile di leadership può avere un effetto positivo sul gruppo. "Le prove di ricerca dimostrano chiaramente che i gruppi guidati da leader trasformazionali hanno livelli più elevati di prestazioni e soddisfazione rispetto ai gruppi guidati da altri tipi di leader". Il motivo è che i leader trasformazionali credono che i follower possano raggiungere il loro meglio, in tal modo i membri del gruppo sono ispirati e potenziati.

Quali sono alcuni segni tipici di un leader trasformativo? I gruppi guidati da questo tipo di leader tendono ad essere sia di successo che leali, per quest'ultimo motivo il

turnover tende ad essere piuttosto basso. Critico per questo stile di leadership è sviluppare una visione forte e positiva del futuro, e condividere e coinvolgere in questa visione tutti i membri del gruppo. Essere genuini, appassionati, di supporto e affidabili sono tutte caratteristiche chiave che aiuteranno a motivare i follower a sostenere gli obiettivi del leader per il gruppo.

Secondo i risultati di uno studio, questo stile di leadership può anche avere un'influenza positiva sul benessere dei dipendenti. Lo studio pubblicato sul *Journal of Occupational and Environmental Medicine* ha coinvolto i lavoratori di rilievo presso diverse società tedesche di IT&Communication. I ricercatori hanno chiesto ai partecipanti di rispondere alle domande sullo stile di leadership del loro datore di lavoro. Un punteggio per la leadership trasformativa è stato poi determinato sulla base di qualità come fornire stimolazione intellettuale, dare feedback positivi per buone prestazioni, guidare con l'esempio e aiutare i dipendenti a sentirsi parte attiva nel dare un contributo agli obiettivi del gruppo. I ricercatori hanno scoperto che i dipendenti che hanno identificato un livello superiore di leadership trasformativa nei loro datori di lavoro avevano anche livelli più elevati di benessere. L'effetto è rimasto significativo anche dopo che i ricercatori hanno controllato i fattori che sono legati al benessere, come lo stress da lavoro, l'istruzione e l'età.

In conclusione i risultati di questo studio suggeriscono che uno stile di leadership trasformazionale oltre a trasmettere un senso di fiducia e di significatività ha anche un effetto positivo sul benessere dei dipendenti.

Così come con ogni stile di leadership, anche quello trasformazionale non è il migliore in assoluto: può essere altamente efficace se usato in modo appropriato, ma potrebbe non essere necessariamente la scelta migliore per ogni situazione. In alcuni casi, i gruppi possono richiedere uno stile più manageriale o autocratico che comporti un controllo più attento e una maggiore direzione, in particolare nelle situazioni in cui i membri del gruppo non sono qualificati e necessitano di elevata supervisione.

Possiamo affermare come lo stile di leadership trasformazionale si sovrapponga alle filosofie della:

- Leadership autentica - nel suo appello ai valori;
- Leadership etica - nella sua insistenza sulla moralità;
- Leadership dei servitori - nell'aiutare i seguaci a raggiungere gli obiettivi più grandi e il potenziale personale.

Come suggerito più volte in precedenza, vediamo che queste diverse idee sulla leadership possono essere distinte, ma non sono necessariamente separate l'una dall'altra.

2.2.1 Burns: leadership trasformativa e leadership transazionale

I manager impiegano stili di gestione diversi, spaziando da stili facilitativi relativamente pratici a stili di micro gestione autocratici. I leader possono anche impiegare diverse strategie e tecniche motivazionali per incrementare le prestazioni dei subordinati o realizzare cambiamenti interni. La leadership trasformativa e transazionale si trovano lungo lo stesso continuum che termina con il modello del Laissez-faire dove il leader non è efficace in quanto non è in grado di definire e assegnare task chiari e di assumere responsabilità tipiche del suo ruolo.

Downton, oltre alla leadership trasformativa, è il primo a parlare anche di quella transazionale (1973) dove paragona i leader a degli “agenti di negoziazione” che devono essere in grado di negoziare e patteggiare per “massimizzare la propria posizione relativa” (Qualitiamo, 2019), ovvero cercare di ottenere maggior potere decisionale nel team. Per raggiungere questo obiettivo il leader deve influenzare e persuadere almeno quei subordinati che possano fornire il sostegno più importante. Il leader motiva i suoi follower concedendo ai più coinvolti possibili ricompense psicologiche o economiche.

Il focus del filone transazionale è in primis sul concetto che ogni membro del gruppo si pone degli obiettivi. In secondo luogo, si è dimostrato che le persone reiterano i comportamenti che hanno portato vantaggi o benefici, sia individuali che collettivi. Verrà effettuata quindi una selezione delle azioni da compiere, scartando

quelle che hanno delineato conseguenze negative. Infine va ricordato come le interazioni tra leader e follower siano gestite da schemi intrinseci di reciprocità. Si arriva quindi alla formula: “Do ut des” (Downton, 1973).

Il leader transazionale deve essere in grado di effettuare determinate attività (Bass e Stogdill, 1990):

- Misurare il grado di conseguimento degli obiettivi e le prestazioni, così da poter concedere premi. Questi rappresentano da un lato la giusta ricompensa per gli individui meritevoli, dall'altro una motivazione importante per gli altri.
- Gestire per eccezioni: anticipare una performance negativa facendo attenzione ai segnali premonitori e, nel caso in cui questo non fosse possibile, usare la propria influenza in modo da osservare le performance mediane;
- Adottare il “laissez faire”, ovvero uno stile permissivo, concedendo elevata autonomia ai subordinati così da permettergli di esprimere le loro capacità (Bass e Stogdill, 1990).

Il leader trasformazionale invece fonda la sua leadership sull'autostima, sulla fiducia e sulla motivazione del gruppo per ottenere prestazioni più elevate.

Il leader transazionale basa la sua azione su una motivazione già presente nei subordinati, mentre quello trasformazionale mira a convertire il sistema di obiettivi individuali in comuni (Bass e Stogdill, 1990). Proprio per questo è fondamentale che quest'ultima tipologia di leader sappia influenzare gli individui.

Bass ha anche rafforzato l'idea che i leader trasformazionali abbiano maggiore impatto in quanto afferma: "I leader transazionali lavorano nell'ambiente organizzativo così com'è, mentre il leader trasformazionale cambia la cultura organizzativa". Bass ha sostenuto che ci sono quattro chiavi per una leadership trasformazionale di successo:

1. Fiducia: costruire un alto grado di fiducia tra leader e seguaci ponendo un alto esempio morale ed etico (Influenza idealizzata).

2. Ispirazione: fornire una visione o obiettivi che ispirano e motivano i seguaci ad agire perché sentono che la direzione in cui stanno andando è significativa e utile (Motivazione ispiratrice).
3. Creatività: dare alle persone una visione d'insieme e un modo di lavorare che permetta loro di mettere in discussione la saggezza convenzionale e trovare nuove soluzioni ai vecchi problemi (Stimolazione intellettuale).
4. Crescita personale: prestare attenzione ai seguaci come individui con i propri bisogni e le proprie ambizioni, offrendo loro coaching e tutoraggio, consentendo loro di crescere e sentirsi soddisfatti (Considerazione individuale).

Sebbene ci riferiamo a due diversi stili di leadership, non sarebbe corretto affermare che qualcuno deve essere o un leader trasformazionale o un leader transazionale. È possibile combinare entrambi gli stili. (È anche ragionevole suggerire che nessun leader debba essere limitato all'uno o all'altro tra questi due stili, perché come vedremo, esistono sicuramente altri stili e filosofie).

È soprattutto Burns a fare un focus sulla distinzione tra leadership trasformazionale e transazionale.

- La prima consiste in un processo profondo, che smuove e fa evolvere gli individui, intesi come somma di stimoli e interessi, aiutandoli a conseguire dei risultati che superano le loro aspettative iniziali. In questo processo, il lavoro non è solo del leader sui subordinati, ma anche di questi sul leader stesso, il quale viene plasmato e trasformato a sua volta dal gruppo poiché deve essere attento ad ottenere il contributo di ciascuno dei membri, ma al tempo stesso deve seguirli nei loro percorsi individuali di crescita per estrarre il loro potenziale. I leader trasformazionali posseggono spiccati valori personali e forti ideali, spesso sono focalizzati sull'interesse generale ed in secondo luogo sul proprio, che comunque viene raggiunto insieme a quello di gruppo. Per citare un esempio dello stesso Burns, parliamo di Gandhi, un exemplum di leader trasformazionale, in quanto è riuscito ad incidere positivamente sulle speranze e i desideri di milioni di individui che

al tempo stesso hanno cambiato anche lui. I fattori che determinano questo tipo di leadership, per Bass (1990) sono le “quattro I”, che sono descritte nel paragrafo successivo (2.2.2.).

- In quella transazionale i leader sono più impegnati nel mantenimento del normale flusso di operazioni. La leadership transazionale può essere descritta come la responsabilità di "mantenere la nave a galla". Questi tipi di leader utilizzano il potere disciplinare e una serie di incentivi per motivare i dipendenti a performare al meglio, inoltre il termine "transazionale" si riferisce al fatto che questi essenzialmente motivano i subordinati scambiando ricompense per le prestazioni. Un leader transazionale generalmente non si preoccupa di guidare l'organizzazione verso una posizione leader di mkt; ma spesso è più preoccupato di fare in modo che tutto scorra per il meglio ad oggi.

Il sistema di premi e punizioni è così strutturato:

1. Ricompensa contingente: lo scambio che avviene tra leader e follower, per cui ad una prestazione valutata in modo positivo corrisponde una ricompensa accordata dal manager
2. Direzione per eccezione (attiva o passiva): l'intervento e il feedback del leader può avvenire in due modi:
 - Attiva: supervisione continua dei collaboratori con relativa correzione degli errori nel momento in cui avvengono.
 - Passiva: il leader esercita il suo ruolo solo nel momento in cui l'errore è evidente e causa un problema, senza alcun controllo durante il processo di lavoro.

- In ultimo è bene citare lo stile laissez-faire, per cui il leader di fatto non esercita il proprio ruolo e delega le responsabilità e i compiti ai collaboratori, senza essere di supporto per questi e risultando quindi inefficiente ed inefficace.

Vantaggi:

I leader transazionali possono risolvere rapidamente i dettagli operativi. Essi gestiscono tutti i particolari per costruire una forte reputazione sul mercato, mantenendo i dipendenti produttivi.

Gli stili di leadership trasformativa possono essere utili allo sviluppo strategico di una piccola impresa. Le piccole imprese con leader trasformativi al timone possono aspirare ad obiettivi ambiziosi, e possono ottenere un rapido successo attraverso la visione e le competenze di Team-Building del leader.

Applicazioni:

Diversi stili di gestione sono adatti a situazioni diverse. Quando si tratta di supervisori in prima linea di dipendenti con salario minimo, ad esempio, uno stile di leadership transazionale può essere più efficace. I supervisori di turno in un ristorante fast food saranno molto più efficaci se si preoccupano di garantire che tutte le varie stazioni funzionino senza intoppi, piuttosto che spendere il loro tempo a pensare a modi migliori per servire gli hamburger.

D'altra parte, gli amministratori delegati o i responsabili delle vendite possono essere più efficaci se sono leader trasformativi. I dirigenti esecutivi hanno bisogno della capacità di progettare e comunicare grandi missioni strategiche, passando gli incarichi ai leader transazionali per l'implementazione dei dettagli.

Tabella 5. Continuum tra Leadership Trasformativa, Transazionale e Laissez-Faire

Leadership Trasformativa	Leadership Transazionale	Laissez-Faire
Stimolazione intellettuale		
Considerazione individualizzata		
Motivazione ispiratrice		
Influenza idealizzata		
	Ricompensa contingente	
	Direzione per eccezione	
		Laissez-faire

Fonte: Mia elaborazione

2.2.2 Bass: le “quattro I”

Continuando sul filo logico delle teorie di Burns (1978) e House (1974), Bass nel 1985 elabora uno sviluppo della leadership trasformazionale precedentemente definita.

In particolare il Nostro estende l'indagine di Burns (1978), focalizzandosi sulle esigenze dei seguaci piuttosto che su quelle del manager e rappresentando i due modelli di leadership presi in esame, ovvero transazionale e trasformazionale, come un unico continuum.

Bass (1985) riprende ed implementa anche gli studi di House e Mitchell (1974), concentrandosi maggiormente sugli elementi emotivi e fornendo una nuova chiave di lettura rispetto al concetto di carisma del leader, che è sì un elemento necessario ma non sufficiente da solo a definire un leader come trasformazionale. Il punto chiave della ricerca di Bass è relativo al fatto che questo stile di leadership riesce a motivare i follower nell'ottenere performance migliori di quanto sarebbe lecito attendersi da loro, attraverso alcuni modelli di azione:

- Motivando i follower con obiettivi ambiziosi e con la consapevolezza della loro importanza.
- Creando un clima di gruppo così intenso da riuscire ad anteporre gli obiettivi di questo a quelli dei singoli.
- Aumentando l'autostima dei follower con attestati di stima e fiducia.

“La leadership trasformazionale si caratterizza quindi per il focus sui rapporti basati in primis sulla fiducia, sulla capacità di visione e motivazione e sui traguardi fissati che non guardano solo al lato produttivo ma anche e soprattutto al lato di crescita personale e professionale: è esercizio di coerenza e concretezza, di determinazione e risolutezza e di ascolto e narrazione” (Quaglino, 2006). La leadership trasformazionale raggiunge il culmine quando riesce effettivamente a trasformare i seguaci in nuovi leader.

Bernard Bass nella sua opera *Leadership and performance Beyond Expectations* del 1985 fornisce una descrizione della leadership trasformazionale tramite il suo modello delle “quattro I”:

1. **Considerazione Individuale:** il leader deve scoprire e conoscere le necessità dei singoli seguaci, in modo da cercare di soddisfarli e soprattutto di capire come far crescere al meglio ogni singolo follower in base alle sue peculiarità. Le differenze dei singoli devono essere valorizzate in quanto possono essere la base di nuovi modi di svolgere il lavoro ed ottenere quindi diverse performance che possono essere molto utili per l’organizzazione. Fondamentale quindi è la presenza concreta del leader, che deve essere vicino ai suoi collaboratori.
2. **Stimolazione Intellettuale:** rappresenta la capacità del leader di stimolare la creatività e il pensiero laterale dei propri collaboratori, mostrando in prima persona con il proprio esempio come pensare fuori dagli schemi per ottenere soluzioni innovative. In questo processo è fondamentale la cultura dell’errore, ovvero valutarlo come parte del processo di formazione per raggiungere un risultato soddisfacente, quindi un importante lavoro sui feedback senza atteggiamento sanzionatorio. Le idee dei collaboratori perciò sono ben accette, anche se non concordi con quelle del leader, anzi proprio perché diverse sono utili per arrivare a differenti soluzioni.
3. **Motivazione Ispirazionale:** consiste nella capacità del leader di assegnare un significato al lavoro che si svolge, fornendo sfide prospettive e traguardi da raggiungere. L’applicazione di questo modello di leadership punta a coinvolgere i follower, condividendo con loro le prospettive di crescita futura, creando aspettative che i collaboratori tendono a voler adempiere, così anche il leader partecipa attivamente e continuamente alla realizzazione dei risultati stabiliti.
4. **Influenza Idealizzante:** richiama il concetto di fiducia, in termini di ottenimento e gestione della stessa, così il leader diviene il “role model”, ovvero la fonte ispiratrice per i follower. Questi sono i leader che suscitano l’ammirazione dei seguaci e di conseguenza hanno il loro rispetto, portando questi ultimi a cercare di emularli. Il leader considera molto i

bisogni degli altri, li pone in un ruolo di primo piano, ed è proprio per questo che ottiene l'ammirazione dei suoi follower. Il suo codice di condotta deve essere equo e coerente con tutti i seguaci, non avendo comportamenti arbitrari e non antepoendo i propri interessi personali a quelli degli altri.

2.3. Leadership emotiva

La leadership nel suo aspetto più concreto si basa su due componenti: il leader e i follower.

Il primo deve possedere la capacità di ispirare e di farsi stimare in modo da essere seguito dai secondi; per farlo deve possedere ottime doti relazionali ed emotive, in assenza di queste, pur con importanti capacità professionali non riuscirebbe a farsi seguire spontaneamente.

Il compito del leader è anche quello di gestire gli stati emotivi dei suoi collaboratori, solo così può ottenere quell'ambiente e quel clima ideali a migliorare le performance dei singoli e di conseguenza dell'intero team.

“Le persone non lasciano la società, lasciano il loro capo” (R. J. Leider, 1997).

L'intelligenza emotiva (d'ora in poi IE), può essere intesa come “la capacità di comprendere e controllare i sentimenti ed emozioni proprie ed altrui” (Salovey e Mayer, 1990), permea tutti gli aspetti dei rapporti relazionali, compresi quelli lavorativi, è per questo che vari autori come Ashkanasy, Tse, Boal, Hooijberg, George, ritengono che questa sia la base di una leadership efficace, e che i dipendenti stessi con alti livelli di IE aumentino l'efficacia delle loro relazioni interaziendali (Mayer et al, 2000).

I concetti di leadership e di IE sono tra le top skill richieste ai lavoratori nei prossimi anni, questo dato è emerso da un'analisi del World Economic Forum, la “Future of Jobs 2018” che ha stilato la top ten delle competenze del futuro:

Tabella 6. Trend della domanda di skill 2018-2022, Top Ten

2018	2022
<ul style="list-style-type: none"> - Pensiero analitico e innovazione - Problem-solving - Pensiero critico e capacità di analisi - Apprendimento attivo - Creatività, originalità e iniziativa - Attenzione ai dettagli - Intelligenza emotiva - Ragionamento e sviluppo idee - Leadership e influenza - Coordinazione e gestione del tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensiero analitico e innovazione - Apprendimento attivo - Creatività, originalità e iniziativa - Programmazione e design delle tecnologie - Pensiero critico e capacità di analisi - Problem-solving - Leadership e influenza - Intelligenza emotiva - Ragionamento e sviluppo idee - Analisi e valutazione di sistemi

Fonte: Traduzione dal “Future of Jobs Survey 2018”; World Economic Forum, (2019)

Come possiamo vedere dalla tabella sopra riportata, la leadership e l’IE sono stabilmente sia tra le skill richieste dal mondo del lavoro attuale che futuro. Questo perché tali capacità non sono riproducibili da intelligenze artificiali e robot. Nel futuro prossimo saranno richieste skill tecnologiche ed “umane”, in quanto le società dovranno si dotarsi delle migliori tecnologie ed innovazioni, ma anche delle migliori capacità di generare idee disruptive e strategie vincenti, e per poterle applicare sarà necessaria un’importante abilità nel gestire la leadership e una conseguente abilità di IE nel dirigere ed indirizzare le persone.

Il leader dotato di IE sa quando modificare il proprio atteggiamento e cambiare il suo stile di leadership, in quanto non esiste uno stile assolutamente migliore degli altri, bensì più stili adattabili al contesto come vedremo nel prossimo paragrafo.

Per capire esattamente cosa vuol dire l’espressione “capacità di comprendere e controllare i sentimenti ed emozioni proprie e altrui” (Salovey e Mayer, 1990) bisogna introdurre un cenno all’anatomia del cervello umano, definendo brevemente l’interazione tra sistema limbico, amigdala e corteccia.

Il sistema limbico è il responsabile della maggior parte delle emozioni, insieme al setto, l’ippocampo e l’amigdala. Quest’ultima svolge una funzione fondamentale per via dei collegamenti diretti col talamo, a cui arrivano tutti gli stimoli (visivi, uditivi) che possono portare ad una reazione emotiva. Questo collegamento fa sì che l’amigdala riceva per prima le informazioni dal talamo, e solo in seconda battuta

le stesse vengono fornite alla corteccia, la quale è responsabile delle funzioni cognitive complesse, perciò la reazione emotiva può avere luogo prima che la corteccia abbia “ragionato” su quale sia il miglior modo di affrontare quella situazione.

Quindi le reazioni emotive, spesso, non sono ragionate bensì istintive, e dal funzionamento del cervello umano si può capire l'importanza dell'intelligenza emotiva: un individuo che riesce a comprendere quale sia l'emozione che sta provando, sicuramente riuscirà ad avere una reazione più controllata e consona al contesto in cui si trova.

L'importanza dell'empatia tra leader e follower non è una scoperta moderna, possiamo infatti tornare al VI secolo a.C., "I comandanti che rispondono al bene del popolo sono seguiti; quelli che non rispondono al bene del popolo sono ignorati. Quando c'è armonia fra governanti e sudditi i comandi sono accolti con soddisfazione" (Sun Tzu, L'Arte della Guerra). Già era noto quindi il fondamentale rapporto armonico che deve esistere tra leader e seguaci, e questo rapporto ovviamente può essere costruito dal soggetto che ispira fiducia e stima, costui deve comprendere i bisogni e gli stati d'animo di chi lo circonda, solo così può farsi seguire in modo spontaneo ed efficace. Da sempre gli uomini scelgono i propri leader in base alle caratteristiche in cui più si riconoscono e stimano, “La vittoria si ottiene quando i superiori e gli inferiori sono animati dallo stesso spirito”, sempre Sun Tzu ci suggerisce una verità poi ripresa da quasi tutte le teorie sulla leadership, ovvero l'importanza di una motivazione comune verso l'obiettivo, e quindi della capacità del leader di convogliare le emozioni e le capacità degli individui nella direzione desiderata.

In tempi più moderni possiamo citare la Dottoressa Megna che analizza lo slogan dell'ex Presidente degli Stati Uniti, Barack Obama, “Yes, we can”. Questa frase ha una potenza intrinseca e un impatto molto forte sui follower per tre motivi principalmente:

- L'uso della prima persona plurale che crea senso di appartenenza e spirito di gruppo.

- L'uso dell'indicativo presente, che esprime una certezza e quindi dà sicurezza a chi segue il leader.
- L'utilizzo di un verbo, "can", che indica la capacità dell'uomo di essere proattivo, di scegliere attraverso l'azione, di essere parte attiva del processo che elegge il leader.

La Dott.ssa Megna prosegue in questo modo: "Così allo stesso modo Daniel Goleman, Richard Boyatzis ed Annie McKee sostengono che il compito fondamentale dei leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono...essi sanno creare risonanza - una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo". Le emozioni possono essere indirizzate positivamente (risonanza) quando il leader è in grado di sviluppare le abilità dei follower; l'indirizzo negativo viene definito dissonanza. Per diventare un modello da seguire e poter creare risonanza, il leader deve detenere ed essere in grado di esprimere, infatti, anche e soprattutto quelle capacità che sono drammatiche nella gestione dei propri stati d'animo ed emozioni, per poter relazionarsi nel modo più empatico possibile con i collaboratori e guidarli con la risonanza.

Queste abilità si sviluppano relativamente a due ambiti: quello personale e quello sociale/relazionale. Le abilità personali riguardano il comportamento agito dalla persona in una data situazione. Consentono di scegliere e governare lo stato psicologico, l'atteggiamento: sono i processi attraverso cui la persona assume la guida di se stesso. Sono le capacità che conducono alla consapevolezza di sé e permettono di gestire se stessi nel migliore dei modi. Le abilità sociali/relazionali riguardano le aree del comprendere, comunicare e motivare gli altri. Concretamente sono le capacità che in definitiva consentono di comprendere e gestire le relazioni interpersonali: di calibrazione e giudizio nel lavorare con le persone".

Sia le abilità personali che sociali vengono valutate su due aree ciascuna: "consapevolezza di sé" e "gestione di sé" per le prime; "consapevolezza sociale" e "gestione delle relazioni interpersonali" per le seconde.

Tabella 7. Abilità Personali dell'intelligenza emotiva

ABILITA' PERSONALI	
Consapevolezza di sé	Gestione di sé
- consapevolezza del proprio stato emotivo	- controllare i propri sentimenti e stati d'animo negativi in ogni situazione, portando questi stati ed emozioni verso finalità costruttive .
- riconoscere l'impatto che tali stati o emozioni hanno su di sé e sui propri comportamenti	- capacità di restare calmi e lucidi in situazione di stress elevato.
- sapersi autovalutare analizzando limiti e punti di forza: capire dove migliorare e accettare critiche e feedback costruttivi	- saper essere trasparenti e vivere allineati con i propri valori dimostrando onestà e integrità e ispirando fiducia
- avere fiducia in se stessi valutando correttamente il proprio valore e le proprie abilità.	- essere flessibili e sapersi adattare di fronte ad ostacoli o a situazioni critiche, realizzando capacità di cogliere realtà diverse
	- capacità di orientamento al risultato, migliorando continuamente le proprie prestazioni in un ottica di raggiungimento di obiettivi eccellenti
	- capacità di iniziativa ed essere pronti nell'agire e nel vedere le opportunità.
	- capacità di controllare il proprio destino, essere proattivi e creativi
	- avere una visione positiva e ottimista, con capacità di prendere in considerazione i lati positivi degli eventi e delle persone.
	- interpretare e utilizzare l'errore e la sconfitta più come opportunità che come una minaccia.

Fonte: Mia elaborazione

Tabella 8. Abilità Sociali dell'intelligenza emotiva

ABILITA' SOCIALI	
Consapevolezza sociale	Gestione delle relazioni interpersonali
- essere empatici, cioè sensibili alle emozioni altrui comprendendo il loro punto di vista e cogliendo le prospettive degli altri	- trasmettere un tipo di leadership che ispira i seguaci e li guida verso una vision condivisa comune
- essere consapevoli dell'organizzazione sapendo leggere, a livello di organizzazione, orientamenti, politiche, decisioni	- influenzare tramite la capacità di suscitare interesse e di stimolare
- essere orientati all'altro, riconoscendo e soddisfacendo le esigenze dei propri collaboratori	- estrapolare le potenzialità dei follower valutando i loro punti di forza e di debolezza, accompagnandoli e dando loro feedback costruttivi. Su questa base appare pregnante Johann Wolfgang Goethe: <i>"Trattate un essere umano per quello che è, e rimarrà quello che è. Trattate un essere umano per quello che può e deve essere, e diventerà quello che può e deve essere"</i> .
	- essere agente di cambiamento attraverso il proprio comportamento e le proprie scelte e sapendo difendere il cambiamento
	- gestire e calmierare i conflitti trovando la via per far esprimere tutte le parti in causa, concentrandosi sui valori comuni
	- creare legami coltivando un network di relazioni

Fonte: Mia elaborazione

Come afferma Megna, queste abilità sono determinanti per una completa leadership emotiva e perché il leader possa comprendere a pieno la sua natura e di conseguenza gestirla. Senza conoscenza non c'è gestione. Il leader deve riconoscere e saper agire sui propri stati interni e sulle proprie emozioni, soprattutto quelle disfunzionali o paralizzanti, assumendosi la responsabilità della propria vita, non solo della realtà interiore, ma anche del modo in cui chi lo circonda riflette tale realtà. Deve saper coordinare emozioni e pensiero, per avere una vasta gamma di possibilità e ad agire comportamenti adeguati alle diverse situazioni in cui si trova.

2.3.1 Intelligenza emotiva

L'IE (anche conosciuta come QE, ovvero quoziente emotivo) può essere definita in più modi, in generale si può affermare che è l'attitudine di un soggetto ad intuire, discernere, catalogare e governare le proprie emozioni nel momento in cui le prova e successivamente quelle di chi lo circonda.

Tale concetto è stato introdotto nel 1990 dagli psicologi americani P.Salovey e John D.Mayer, ma ha iniziato a diffondersi effettivamente a livello internazionale, e al di fuori del solo ambiente accademico, nel 1995 con la pubblicazione di "Intelligenza Emotiva: Che cos'è e perché può rendere felici" dello psicologo D.Goleman. E' proprio a seguito di questo libro che il concetto di IE si è sviluppato in ambito organizzativo, oltre che psicologico, associandolo fortemente ai concetti di performance del dipendente e di leadership.

Nell'analisi di Six Seconds, "State of the Heart 2018", che riporta i trend globali sull'IE in base ad assessment svolti su circa 200,000 persone in 160 paesi, vi sono importanti dati a sostegno della correlazione tra alta IE e risultati positivi. In particolare questi risultati sono l'insieme di quattro elementi:

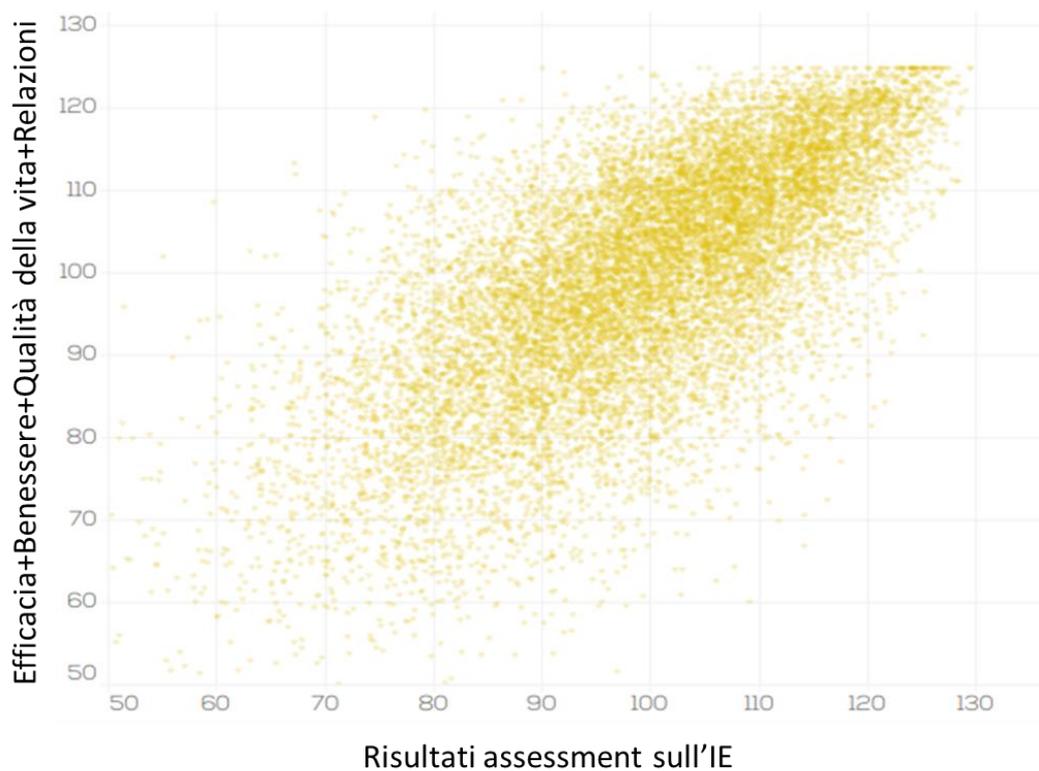
- Efficacia
- Benessere
- Qualità della vita
- Relazioni

Il grafico di dispersione sottostante (Fig.3) mostra un campionamento casuale di oltre 200,000 individui in 160 paesi che hanno svolto l'assessment sull'IE presente nel database di Six Seconds.

L'asse orizzontale mostra i risultati dell'IE, l'asse verticale mostra la somma dei risultati positivi (Efficacia, Benessere, Qualità della vita, Relazioni).

In questo caso, l'IE predice il 52,7% di variazione nei risultati di successo ($p < 0,0001$). L'evidente implicazione di questo dato è che vi è un'importante correlazione tra i livelli di IE e i risultati ottenuti.

Figura 3. Grafico di dispersione dell'IE e dei risultati



Fonte: Traduzione dal "State of Heart 2018"; Six Seconds, (2019)

Dalla stessa analisi emergono i seguenti dati suddivisi per regione:

- Nel Nord America, per chi è dotato di IE, è 8.2 volte più probabile ottenere risultati migliori¹
- In Europa, per chi è dotato di IE, è 7.6 volte più probabile ottenere risultati migliori¹
- In Asia Pacific, per chi è dotato di IE, è 10.3 volte più probabile ottenere risultati migliori¹
- Nel Middle East, per chi è dotato di IE, è 3.2 volte più probabile ottenere risultati migliori¹

¹ Per avere una scala di comparazione: le persone che fumano sono predisposte 8 volte di più a sviluppare il cancro

Questi dati sono indicativi del fatto che l'IE, in tutte le regioni analizzate, porti ad un aumento delle probabilità di ottenere successo sia nell'ambito lavorativo che personale.

L'IE non è considerata univocamente, ma ha avuto diverse definizioni nel tempo, tutte partenti dallo stesso nucleo, ovvero le relazioni.

Di seguito nel paragrafo verranno prese in considerazione tre particolari definizioni di IE, dovute la prima agli psicologici che inizialmente l'hanno definita (Salovey e Mayer), la seconda a Goleman che l'ha adattata alle nuove sfide della società e del lavoro, ed infine a Six Seconds che ha razionalizzato il tutto creando report comparabili per paese e area geografica:

- L'IE per Salovey e Mayer: “La capacità di controllare i sentimenti ed emozioni proprie ed altrui, distinguere tra di esse e di utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni” (Emotional Intelligence, 1990), questa definizione fu modificata per dare maggior dignità al concetto di “sentimenti”, essendo ridefinita così: "L'intelligenza emotiva coinvolge l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale” (Emotional development and Emotional Intelligence: educational implications, 1997).

Tale modello considera principalmente quattro competenze strettamente collegate tra loro:

Tabella 9. Le competenze dell'intelligenza emotiva per Salovey e Mayer

1.	Percezione delle emozioni:	La percezione delle emozioni è un aspetto fondamentale dell'intelligenza emotiva. In questo caso, è intesa come la capacità di rilevare e decifrare non solo le proprie emozioni, ma anche quelle altrui, sui volti delle persone, nelle immagini (ad esempio, nelle fotografie), nel timbro della voce, ecc.
2.	Uso delle emozioni:	È inteso come la capacità dell'individuo di sfruttare le emozioni e applicarle ad attività come pensare e risolvere problemi.
3.	Comprensione delle emozioni:	È la capacità di capire le emozioni e di comprenderne le variazioni e l'evoluzione nel tempo.
4.	Gestire le emozioni:	Consiste nella capacità di regolare le emozioni proprie e altrui, sia positive che negative, gestendole in maniera tale da raggiungere gli obiettivi prefissati.

Fonte: Mia elaborazione

Gli stessi autori, con l'ausilio di Caruso, hanno sviluppato un test per misurare il livello di IE presente in un individuo, anche noto come MSEIT. Il test è basato su prove che analizzano il grado dei precetti espressi in precedenza nella definizione data dagli stessi di IE. La principale differenza con i test che misurano il QI (Quoziente Intellettivo) è che questo test non ha risposte oggettivamente giuste o sbagliate, anche per questo il test è stato più volte criticato.

- L'IE per Goleman: tale concetto per lo psicologo statunitense è l'insieme di differenti abilità legate sia all'aspetto interiore dell'individuo che alle sue relazioni con gli altri:

Tabella 10. Le competenze dell'intelligenza emotiva per Goleman

1.	Consapevolezza di sé:	È intesa come la capacità di riconoscere le proprie emozioni e i propri punti di forza, così come i propri limiti e le proprie debolezze; comprende, inoltre, la capacità di intuire come queste caratteristiche personali sono in grado di influenzare gli altri.
2.	Autoregolazione:	Descrive la capacità di gestire i propri punti di forza, emozioni e debolezze, adattandoli alle diverse situazioni che possono presentarsi, allo scopo di raggiungere fini e obiettivi.
3.	Abilità sociale:	Consiste nella capacità di gestire le relazioni con le persone allo scopo di "indirizzarle" verso il raggiungimento di un determinato obiettivo.
4.	Motivazione:	È la capacità di riconoscere i pensieri negativi e di trasformarli in pensieri positivi che siano in grado di motivare sé stessi e gli altri.
5.	Empatia:	È la capacità di comprendere appieno e addirittura percepire e sentire lo stato d'animo delle altre persone.

Fonte: Mia elaborazione

Ad ognuna di queste cinque abilità sono collegate alcune competenze relazionali, ovvero le capacità emotive che permettono di avere risultati nelle dinamiche sociali. Queste competenze possono essere più o meno intrinseche nell'individuo. Goleman afferma che ognuno nasce con un determinato livello di IE, più questo è alto, maggiore è la capacità di sviluppare le competenze sopra citate, che comunque devono essere allenate e implementate per migliorare le proprie performance e la propria leadership.

Lo psicologo afferma come chi è dotato di alti livelli di IE è più probabile che abbia migliori rapporti sociali, familiari e sentimentali, che sia considerato un individuo positivo dagli altri, che abbia maggiore soddisfazione dalla propria attività lavorativa e che riesca ad instaurare migliori rapporti con i colleghi, che a livello scolastico ottenga risultati migliori, tanto didatticamente quanto con gli altri studenti, comprendere meglio se stesso e di conseguenza avere un miglior equilibrio psicologico e di conseguenza un'alta autostima e poche insicurezze e che sia meno esposto a dipendenze da alcol e droghe.

Goleman, per la misurazione del livello di IE, ha sviluppato un modello insieme al professore di comportamento organizzativo, psicologia e scienze cognitive Richard Eleftherios Boyatzis, l'Emotional Competency Inventory (ECI) e l'Emotional and Social Competency Inventory (ESCI).

- L'IE per Six Seconds: è una competenza essenziale per navigare la complessità del mondo di oggi. E' un indicatore predittivo di Efficacia, Relazioni, Benessere e Qualità della Vita. È la somma di tre aree differenti ma complementari tra loro:
 1. Self Awareness: comprendere le emozioni, riconoscere i sentieri emozionali;
 2. Self Management: manovrare le emozioni, gli stimoli e il pensiero positivo;
 3. Self Direction: far crescere l'empatia, perseguire obiettivi eccellenti.

Il concetto di IE ha subito anche delle critiche nel tempo, le due principali sono le seguenti:

- Non oggettività dei metodi di misurazione dell'IE, in quanto sia i test di Salovey e Mayer, sia l'ESCI/ECI di Goleman non prevedono risposte assolutamente giuste o sbagliate, quindi non obiettive a fini statistici, ma interpretabili.

Inoltre i risultati di questi test non sono sempre attendibili e veritieri, in quanto non è detto che se un individuo sappia quale sia il modo di reagire emotivamente ad una determinata situazione poi effettivamente applicherà quel determinato comportamento quando l'evento si verificherà.

- Correlazione tra elevata IE e successo in ambito lavorativo. Una delle critiche in relazione a questo fattore conviene che a volte un leader troppo empatico possa avere difficoltà a prendere decisioni critiche. Questo perché da sola l'IE non è sufficiente, ma è necessario avere anche un alto livello di QI, una situazione lavorativa favorevole e una forte personalità che consentano di mettere in pratica positivamente la propria empatia.

- Considerare l'IE sempre in modo positivo ed altruistico. Nella definizione di IE è presente il concetto di “comprendere e gestire le emozioni degli altri”, se per gestire si intende indirizzare allora questa abilità può essere utilizzata per manipolare gli altri affinché lavorino per il proprio tornaconto personale.

2.3.2. Le sei tipologie di leadership emotiva

La leadership è anche "... la capacità di influenzare la gente e aiutarla a lavorare meglio per raggiungere uno scopo finale in comune" (Daniel Goleman, 2009).

Per lo psicologo americano ci sono sei stili di leadership: visionario, democratico, coach, armonizzatore, esigente e autoritario. Questi rappresentano un flusso che il leader deve saper gestire. Ognuno di questi è più indicato in alcune situazioni e per determinate caratteristiche del team di lavoro o di clima aziendale, non tutti sono applicabili sempre. Ciò che le accomuna è la motivazione del leader e le sue solide capacità emotive, le competenze tecniche e professionali da sole non bastano, in quanto un leader è tale solo quando seguito dai suoi collaboratori, perciò la parte relazionale è fondamentale, “L'unico tratto che accomuna davvero tutti i leader efficaci, se mai ne esiste uno, è la motivazione, una forma di gestione di sé che ci consente di mobilitare le nostre emozioni positive per proiettarci verso l'obiettivo.” (Daniel Goleman, 2009).

I diversi approcci variano in base al contesto di riferimento, agli obiettivi della società e dei singoli, alle caratteristiche del team e del leader stesso, alla cultura aziendale, al clima organizzativo e a molte altre variabili che il leader deve saper gestire e convogliare verso il miglior risultato comune possibile.

Non esiste uno stile universalmente riconosciuto come il migliore, infatti l'operato del leader, e un giudizio sullo stile adottato, può essere espresso solo a posteriori e non è sempre facile riuscire ad individuare le conseguenze della tipologia di leadership, in quanto si potrebbe creare un ottimo clima organizzativo non

supportato da performance altrettanto ottime e vice versa, in questo caso non è sempre facile quanto il leader abbia inciso su uno e sull'altro.

Tabella 11. Stili di Leadership emotiva

1	Stile visionario	<p>La leadership visionaria prevede un controllo di gestione che mira a condividere con il team obiettivi e mission aziendale, così che si crei una sorta di 'sogno condiviso' che stimoli le persone a farne parte. Il leader visionario è il soggetto più adatto, in un momento di cambiamento o crisi, a creare un clima positivo sul lavoro; è colui che riesce a identificare una direzione chiara e che allo stesso tempo riesce a farla visualizzare anche al proprio team.</p> <p>Questa strategia risulta efficace se applicata da un leader carismatico, che sia sicuro di sé, empatico e soprattutto credibile, in quanto l'obiettivo finale è sviluppare i presupposti per far acquisire agli individui la capacità di prendere decisioni in autonomia.</p>
2	Stile democratico	<p>Il termine "democratico" si riferisce alle modalità di presa delle decisioni, ovvero coinvolgendo i propri collaboratori. Questo stile delega importanti responsabilità ai follower, aumentando la loro motivazione e autostima.</p> <p>E' fondamentale che il team sia formato da individui esperti e con solide competenze, che ci sia affiatamento in modo da giungere a decisioni comuni e che il leader abbia importanti capacità di comunicazione. Questo tipo di approccio, in un clima organizzativo armonioso, aumenta la produttività.</p>
3	Stile coach	<p>Il leader coach cerca di incanalare gli obiettivi aziendali e quelli individuali dei collaboratori verso la stessa direzione. Da un lato lavora sulle competenze e sulle capacità del suo team, in modo da favorire la crescita personale dei suoi collaboratori e aiutarli a raggiungere i loro obiettivi professionali di crescita, dall'altro riesce a raggiungere più facilmente gli obiettivi</p>

		<p>della società in quanto avrà a disposizione dei follower maggiormente competenti che genereranno performance migliori.</p> <p>Le capacità che il leader deve possedere sono la credibilità e la volontà di aiutare e guidare gli altri, senza diventare un manipolatore.</p>
4	Stile armonizzatore/affiliatore	<p>Si concentra sulle relazioni interpersonali, è idoneo per strutturare dei team solidi e uniti che devono restare motivati sotto stress. Il focus è sulla gestione dello stress interno che può incidere sulle performance. Questo tipo di approccio è idoneo a prevenire ed evitare conflitti tra i componenti del team o in situazioni in cui la motivazione non è così forte.</p> <p>Questo tipo di leadership presuppone eccellenti capacità relazionali e comunicative indispensabili per lo sviluppo di una connessione tra le persone.</p>
5	Stile esigente	<p>Il leader esigente ha un focus prettamente legato agli obiettivi, tralasciando in parte la componente emotiva. Ai suoi collaboratori richiede precisione e rapidità. Questo tipo di approccio è utilizzabile con un gruppo di lavoro dotato di solide competenze e di autostima, altrimenti si ottiene un effetto demotivante di scoramento. Il leader, per far accettare questo stile, deve mettersi in gioco in prima persona, dare l'esempio ai suoi collaboratori, creando quindi affiatamento.</p> <p>E' un approccio utilizzato solitamente quando ci si affaccia in nuovi mercati, dove è fondamentale essere rapidi e conclusivi, ma a lungo andare può portare a risultati negativi all'interno del clima di gruppo.</p>
6	Stile autoritario/coercitivo	<p>Il leader non si preoccupa di essere seguito spontaneamente dai collaboratori, in quanto impone le sue decisioni con la forza gerarchica del suo ruolo.</p> <p>E' un modello adottabile in situazioni di emergenza e di crisi aziendale in cui è fondamentale che tutti seguano le direttive senza distaccarsi da quelli che sono i</p>

		dettami del management per uscire dal periodo negativo. E' usato in queste situazioni anche per dare ai dipendenti una chiara direzione da seguire, in periodi in cui potrebbe iniziare a sorgere dell'ansia per le sorti della società.
--	--	--

Fonte: Mia elaborazione

Questi stili rappresentano quindi un continuum che va dal prendere le decisioni insieme al proprio team ad imporle con il potere gerarchico. I primi quattro sono rappresentati gli stili legati maggiormente alle competenze emotive del leader, sono quelli che ottengono le migliori performance dei collaboratori, gli ultimi due dovrebbero essere utilizzati solo in casi di emergenza finanziaria, per non minare il clima e le performance nel lungo periodo. L'obiettivo del leader è quello di padroneggiare tutti gli stili, in modo da poterli applicare fluidamente in base alle esigenze del momento; farlo non è semplice in quanto sono richieste numerose e solide competenze emotive. A questo può ovviare assumendo collaboratori che posseggano capacità dove lui è carente, o lavorare su se stesso per potenziarle, ad esempio con un'attività di coaching.

2.4. Caso Ceridian: come lo stile di leadership influenza le performance

Un esempio importante di come la leadership trasformativa possa cambiare le sorti di un'organizzazione, sia a livello di clima e cultura aziendale ma anche di performance economica, è dato dal caso Ceridian, società che offre servizi e software in ambito HR, che ha visto un'importante crescita in seguito alla nomina a CEO di David Ossip e alla sua applicazione di un modello di leadership trasformativa.

La società nasce nel 1992, in seguito allo smembramento di Control Data Corporation (società di servizi e di produzione di hardware per computer) che

mantenne solo una parte del business dei servizi e si trasformò in Ceridian Corporation. La società godeva di un'ottima reputazione e aveva un'importante presenza sul mercato, ma aveva problemi di gestione sia del personale che dei prodotti e servizi offerti, di fatto nei primi anni 2000, la società ha iniziato ad avere problemi di insoddisfazione sia del personale che dei clienti (Efron, 2016). La situazione è cambiata nel 2012 con l'acquisto di Dayforce, società fondata e gestita da David Ossip che offre soluzioni SaaS per pagamenti, benefit, gestione della workforce e delle Risorse Umane, Talent Management, Document Management e Analytics.

Ossip, già ceo e founder in passato di altre società di HR management, tra cui Workbrain e la stessa Dayforce, è diventato amministratore delegato di Ceridian nel 2013, in seguito all'acquisto da parte di quest'ultima di Dayforce Corporation nel 2012 (Bloomberg, 2019). La situazione in Ceridian non era ottimale, i dipendenti erano molto insoddisfatti (company rating di Glassdoor inferiore a 2,5) e di conseguenza vi erano dei risultati non brillantissimi a livello economico (Efron, 2016). Dopo una prima analisi l'obiettivo di Ossip era perciò cambiare il trend negativo che vedeva insoddisfazione sia dei clienti esterni che interni, quindi reinventare il tipo di cultura aziendale per ottenere il coinvolgimento dei dipendenti, migliorando a sua volta il grado di soddisfazione dei clienti e la quota di mercato (Efron, 2016). Infatti si stima che un personale infelice costi alle società e all'economia degli Stati Uniti oltre \$ 550 miliardi all'anno (The State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders, 2013).

L'intervento del nuovo CEO ha avuto perciò due direttive che verranno enunciate nei successivi paragrafi: una legata al business e l'altra legata al clima aziendale, con una rifocalizzazione sui sistemi cloud di payroll e di Human Capital Management, con la trasformazione della società in una learning organization e l'applicazione di un modello trasformativo di leadership.

2.4.1 Cambiamento del core business di Ceridian Corporation

Il core business della società era rappresentato fino all'avvento di Ossip da tre segmenti:

- **HR Management:** forniva una gamma di soluzioni con un focus primario sulla gestione della forza lavoro e delle informazioni relative ai processi HR. Le sue soluzioni per la gestione delle risorse umane comprendono elaborazione delle buste paga, archiviazione fiscale e altri servizi HR; servizi di amministrazione; programmi di assistenza per la vita lavorativa e per i dipendenti.
- **Stored Value Solutions:** questo segmento offriva servizi di carte ricaricabili utilizzabili come gift card, buoni pasto, travel card... Inoltre forniva anche ulteriori servizi come la gestione dell'inventario delle carte e assistenza nella produzione delle carte.
- **Comdata:** comprendeva soluzioni di pagamento, elaborazione delle transazioni, gestione delle informazioni, assistenza normativa, servizi finanziari correlati a vari settori come autotrasporti, servizi governativi, aviazione, edilizia, vendita al dettaglio, ristoranti e ospitalità. Le sue soluzioni di pagamento comprendono carte di credito e di debito, opzione per flotte di automobili, carburante, buste paga, acquisti...

Il brand era considerato affidabile dal mercato e con una buona reputazione, ma lo scopo della società non risultava più così chiaro per cui nel 2013 le attività di Ceridian vennero divise in Ceridian Human Capital Management Holding Inc. (Ceridian HCM) e Comdata, nella prima confluirono i servizi HR, nella seconda gli altri due business (Stored Value Solutions e servizi Comdata), nell'Aprile dello stesso anno David Ossip, ceo di Dayforce divenne CEO di Ceridian HCM.

Per rilanciare il business legato al segmento HR, nel 2012 fu acquistata Dayforce, piattaforma SaaS di gestione di svariate componenti legate all'ambito HR.

Con una precisa scelta di Ossip, che conosceva bene le potenzialità di quest'ultima essendone il creatore, Dayforce divenne il core business della società (Wainwright, 2015).

A Forbes ha dichiarato:” La nostra attenzione non era posta semplicemente sul pagare le persone correttamente, che tu fossi un cliente, un dipendente, un manager, un amministratore delegato o un direttore operativo, tanto il lavoro quanto la vita personale sarebbero dovute migliorare con il nostro software (Dayforce) ed i nostri servizi. L’obiettivo finale di Ceridian è diventare la migliore soluzione HR per i dipendenti, sia attuali che potenziali. In altre parole se qualcuno sta ottenendo un colloquio in una determinata azienda, deve essere portato a chiedere se Dayforce è utilizzato in quella società, poiché sanno che la sua presenza renderà migliori le condizioni di lavoro e di conseguenza la loro vita”. (Ossip, 2016)

Il sistema Dayforce, acquistato nel 2012, ha venduto nei primi tre anni oltre 2.800 unità, ben superiore alle aspettative. La sfida principale era riuscire a gestire un numero tale di ordini e ad implementarli, in quanto il lavoro per i singoli consulenti era aumentato in modo importante, portando sì ad un aumento del fatturato, ma sul lungo periodo ci sarebbe stato un calo delle prestazioni ed un aumento dell’insoddisfazione dei dipendenti, per questo il team dedicato venne decuplicato, passando da cento a mille unità di personale.

Anche in questo caso quindi è stata fondamentale la sensibilità di Ossip ai bisogni dei propri dipendenti, che ha portato molti benefici a livello di performance, nel lungo periodo infatti il fatturato è aumentato così come il profitto, citando il FORM S-1 REGISTRATION STATEMENT di Ceridian HCM Holding Inc.:” Le nostre entrate totali sono aumentate da \$ 693,9 milioni nel 2015 a \$ 704,2 milioni nel 2016 e a \$ 750,7 milioni nel 2017. Le nostre entrate totali relative al cloud, costituite principalmente dai ricavi di Dayforce ed escludendo i ricavi dalle nostre soluzioni Bureau, sono aumentate da \$ 225,2 milioni nel 2015 a \$ 297,8 milioni nel 2016 e a \$ 404,3 milioni nel 2017, con incrementi rispettivamente del 32,2% e del 35,8%. Abbiamo generato un utile operativo (perdita) di HCM di \$ (1,1) milioni nel 2015 rispetto a \$ (8,6) milioni nel 2016 e \$ 33,0 milioni nel 2017. Abbiamo generato l’EBITDA rettificato da HCM di \$ 99,7 milioni nel 2015 rispetto a \$ 88,9 milioni nel 2016 e \$ 117,8 milioni nel 2017.” Questi numeri sono esplicativi di come un cambiamento nella leadership, insieme ad una rifocalizzazione di business, può cambiare radicalmente l’aspetto di una società.

2.4.2 Trasformazione di Ceridian HCM in una Learning Organization

Il secondo intervento del CEO si è concentrato sul trasformare la società in una learning organization, per farlo ha lavorato sullo sviluppo di una comunicazione più aperta e condivisa e sul processo di apprendimento di tutti i dipendenti.

Comunicazione: l'ambiente lavorativo in Ceridian era estremamente formalizzato prima dell'avvento di Ossip, anche dal punto di vista della struttura fisica degli uffici, per cui management e collaboratori erano posti su piani diversi. Questo tipo di struttura favorisce l'isolamento dei leader, che non possono lavorare sugli aspetti più empatici ed emotivi del loro ruolo, in quanto senza un contatto umano è complicato riuscire a comprendere bisogni e idee dei follower che quindi si sentono distanti e non coinvolti nelle metriche aziendali. Questo modello portava a barriere comunicative, per cui il primo intervento di Ossip è stato quello di promuovere una comunicazione aperta e regolare, con l'istituzione di programmi "Top Talent" per migliorare l'interazione tra leader e collaboratori. Questo modello consiste in delle proposte da parte dei dipendenti di idee migliorative di qualsiasi aspetto dell'organizzazione, queste vengono poi vagliate dal management che ne sceglie cinque da implementare. La comunicazione è incentivata anche con town hall su base trimestrale in cui sono mostrati i risultati aziendali e dove i dipendenti possono fare domande liberamente al management.

Inoltre c'è stato anche uno sviluppo dal lato del management per quanto riguarda la comunicazione efficace, con attività di coaching loro dedicate.

- Apprendimento: diretta conseguenza di una strategia di comunicazione aperta e frequente è il rilascio continuo di feedback da parte dei leader ai collaboratori finalizzati alla crescita professionale. Questi feedback, sia positivi che negativi devono essere utilizzati come punto di partenza per lo sviluppo dei dipendenti. Come riporta Forbes nell'intervista a Ossip, il miglioramento e l'apprendimento sono fondamentali per lo sviluppo della società, in quanto solo con la crescita dei singoli collaboratori può crescere

anche l'organizzazione nel suo complesso, ed un rapporto più stretto tra leader e follower permette ai primi di capire quali sono le aree di miglioramento più adatte a ciascuno.

I miglioramenti però non sono solo diretti ai collaboratori del management, bensì a tutta l'organizzazione, infatti in base a delle Survey anonime, vengono identificate cinque aree di miglioramento organizzativo sulle quali devono lavorare tutti, sia leader che follower.

2.4.3 Applicazione della leadership trasformazionale in Ceridian HCM

Il terzo pilastro su cui Ossip ha lavorato è il cambiamento dello stile di leadership adottato, implementando in maniera importante il coinvolgimento dei dipendenti. Nel prosieguo del paragrafo si analizzerà l'intervento del leader in base alle “quattro I” di Bass:

- 1) Considerazione individuale: le opinioni dei propri dipendenti per Ceridian sono di fondamentale importanza, infatti a questi vengono proposti regolarmente sondaggi su cosa migliorare o cambiare in azienda, così come sulla loro comprensione e connessione ai valori aziendali. In questo modo per ogni dipendente, per ogni singolo collaboratore viene identificata ad esempio una o più aree di azione in cui questi eccelle o in cui può migliorare. Importante in questo senso è anche la vicinanza fisica degli uffici del management e dei loro collaboratori, che non sono più su piani diversi come prima dell'avvento di Ossip.
- 2) Stimolazione intellettuale: il pensiero del management di Ceridian è che le idee di migliaia di dipendenti sono degli asset da non disperdere e da poter e dover utilizzare. Per questo motivo è stato introdotto il programma “Top Talent” che consiste in una lista di idee proposte dai collaboratori che

vengono valutate da un gruppo di dirigenti scelti, le prime cinque vengono finanziate e implementate riconoscendone la paternità all'autore.

- 3) Motivazione ispirazionale: assunto il ruolo di CEO, Ossip ha somministrato una Survey sui valori dell'azienda ai dipendenti, ottenendo come risultati che questi conoscevano sì i valori della società, ma non si rispecchiavano con essi in quanto distanti da loro e non motivanti. Per cui questi ha subito implementato un nuovo sistema di valori da condividere con i dipendenti in modo da consegnare loro una direzione chiara e precisa del lavoro svolto ogni giorno.

In un'intervista a Forbes del 2016 lo stesso Ossip definisce i valori adottati: "Il primo valore scelto è stato l'attenzione al cliente, che aveva il significato pratico di ascoltare attentamente i clienti e agire con empatia nei loro confronti. In secondo luogo, è stata adottata una cultura di piena trasparenza, di comunicazione aperta, mantenendo un alto grado di integrità e assicurando piena responsabilità dei comportamenti posti in atto. Terzo, lavorare con diligenza e ottimismo. L'obiettivo era sviluppare ottimismo per avere successo e questo ottimismo non è teorico, è un comportamento pianificato, molto concreto, il che significa che inizia con una preparazione e una diligenza adeguate. Questa preparazione porta alla conoscenza e tale conoscenza porta alla fiducia che a sua volta consente di giungere al successo. Il concetto alla base di questo valore è che la pianificazione corretta e l'esecuzione diligente del lavoro porta sicuramente al successo, quindi essere ottimista è una diretta conseguenza di questi aspetti molto concreti. L'ultimo punto riguarda l'agilità: pensando in modo smart e dinamico si è pronti a scorgere ed affrontare nuove sfide" (Ossip, 2016). Per condividere questi valori motivanti è stato anche distribuito un libro scritto ad hoc, "Our Way", che contiene dei case study che mostrano come i loro valori portano ad azioni di successo. Questi valori vengono discussi ad ogni riunione ed in caso aggiornati.

- 4) Influenza idealizzante: la fiducia e la stima che i dipendenti di Ceridian provano per il management è data dal fatto che per il quarto anno consecutivo la società è considerata "Great Place to Work" (Great Place to

Work, 2019), ovvero da Survey interne e anonime compilate dai dipendenti di Ceridian è emerso che per diverse caratteristiche, tra cui il tipo di leadership e il clima aziendale, Ceridian è un posto di lavoro tra i migliori in Canada e USA. Inoltre nel 2018, David Ossip è stato votato come miglior CEO in Canada vincendo il Glassdoor Employees' Choice Award (Ceridian, 2019).

2.4.4 Conclusioni del caso Ceridian

“Se hai un’organizzazione che non può cambiare, ti estinguerai” (Ossip, 2016), con questa citazione può essere riassunto il perché del cambiamento avvenuto in Ceridian, tramite l’applicazione della leadership trasformazionale, il CEO è riuscito a motivare i suoi dipendenti convogliando l’energia dell’organizzazione nell’applicare la sua vision, rendendo in questo modo più facile risollevare la società. Contemporaneamente a questa trasformazione è stato implementato il passaggio ad una learning organization, con un’enfasi sulla comunicazione.

Queste due direttive hanno portato direttamente ad un miglioramento dei risultati di business, come dimostra il report finanziario utilizzato per l’IPO del 2018 (FORM S-1 REGISTRATION STATEMENT, 2018). Il successo dell’azienda come, come osserva il businessman americano Nido Qubein, risiede in un equilibrio tra la comprensione dello scopo dell’organizzazione e l’esecuzione dei risultati aziendali necessari per raggiungere tale scopo: “Le circostanze attuali non determinano dove si può andare; si limitano a determinare da dove si inizia, assicurati che la tua organizzazione comprenda il suo scopo – perché sia stata avviata in primo luogo - e abbia una chiara strategia aziendale da eseguire su ciò che deve compiere per realizzarlo”.

CAPITOLO 3

La Motivazione dei Follower

La motivazione è stata definita come “insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo” (Steers e Porter, 1987). È quindi ciò che spinge l’individuo a massimizzare le sue performance. La motivazione può sorgere interiormente dall’individuo (intrinseca) o da aspetti esteriori (estrinseca), nel corso del capitolo verranno enucleate diverse teorie sulla motivazione che analizzeranno entrambi gli aspetti, in quanto non è solo la componente economica che motiva gli uomini, ma anche e soprattutto le aspirazioni personali. È importante identificare l’origine etimologica dell’espressione stessa: motivazione, dal latino “motus”, ovvero il movimento che si compie verso qualcosa, verso un obiettivo. Questo movimento figurato a raggiungere una meta è fondamentale nell’essere umano; senza motivazione, senza movimento, ci sarebbe solo uno stato di immobilità. È difficile capire bene cosa spinge l’uomo ad agire, spesso sono più cause concomitanti, a volte inconse, “Il comportamento umano (...) è motivato da una serie di cause ed è orientato alla realizzazione di determinati scopi, nonché alla soddisfazione di specifici bisogni mediante singole azioni o una serie di attività tra loro coordinate” (Anelli, Legrenzi, 2006).

La motivazione in ambito lavorativo è fondamentale per raggiungere performance eccellenti, ed è per questo che il leader deve saper stimolare i follower, questa competenza è la prima che deve possedere e quella comune a tutti gli stili di leadership. Il capitolo analizza la motivazione in relazione a due aspetti: la performance e la soddisfazione dell’individuo, quest’ultimo analizzato dal punto di vista lavorativo.

3.1 Il concetto di motivazione

La conoscenza dei processi motivazionali è una delle problematiche fondamentali nell'ambito della gestione delle risorse umane e per la piena comprensione dei comportamenti di natura organizzativa.

Il comportamento degli esseri umani è sempre guidato da scopi, dunque un determinato comportamento è generalmente posto in essere per il raggiungimento di un obiettivo o di un risultato e questa può essere una base per comprendere cosa sia la motivazione.

Per quanto riguarda la motivazione al lavoro bisogna esaminare una serie di fattori che non sono esclusivamente interni alla persona, in modo tale da comprendere le dinamiche insite nel dispiegamento delle energie psicofisiche applicate all'attività professionale e all'intensità impiegata nell'utilizzo di queste risorse (Castello, 2011).

Per una consapevole gestione del sistema organizzativo aziendale bisogna analizzare il processo attraverso il quale l'individuo canalizza le sue energie verso il raggiungimento di un incentivo strumentale al soddisfacimento di determinati bisogni.

Il termine motivazione indica un movimento, il dirigersi verso uno scopo, un obiettivo, e la dinamica del desiderio implica una spinta che può essere interpretata come bisogno da soddisfare o come il raggiungimento di aspettative.

Può essere definita, quindi, come un'energia investita dagli individui nella realizzazione della prestazione lavorativa e nell'appartenenza all'organizzazione che porta l'individuo ad impegnarsi in modo costante nel proprio lavoro producendo effetti positivi sia per se stesso sia per l'intera organizzazione.

Tutto ciò è connesso alle modalità per cui il soggetto decide che una cosa per lui abbia senso o meno, ed è anche legata alle attribuzioni di valore dominanti in un determinato contesto.

La motivazione si può definire come un costrutto di vari fattori, dove entrano in gioco diversi aspetti che interagiscono tra loro: aspetti emotivi, cognitivi, biologici, relazionali.

Vi sono vari modelli motivazionali che risentono dell'influenza di vari orientamenti e ogni teoria va presa in considerazione in quanto coglie aspetti parziali ma anche complementari agli altri nel determinare i tratti dell'elemento chiave che costituisce l'obiettivo di ogni gestione responsabile: la motivazione del personale.

La riflessione teorica su ciò che spinge l'azione nei contesti organizzati ha origini molto antiche, asserendo da sempre che il soggetto controlla il proprio comportamento, gli esseri umani sono liberi di scegliere cosa fare ma in ogni caso le azioni sono controllate dalla ragione.

In questa sede verranno esaminate le più rappresentative teorie della motivazione umana applicabili in ambito aziendale, da quelle chiaramente collegate ai fondamentali bisogni biologici, a quelle che sembrano specificamente umane e molto distanti da qualunque ovvio bisogno biologico.

3.2. Principali teorie della motivazione.

A partire dagli anni 50 del secolo scorso sono state elaborate una serie di teorie che spiegano il funzionamento e gli effetti della motivazione sul comportamento della persona.

Possiamo dividere le principali teorie sulla motivazione in tre categorie: teorie di contenuto, teorie di processo e teorie di personalità (Cuboconsulenza, 2019).

- Per quanto riguarda le teorie di Contenuto, queste si focalizzano sul contenuto della motivazione, individuando nel concetto di bisogno la principale spinta delle persone a proseguire nelle loro azioni, necessarie alla loro sopravvivenza e al loro benessere. Possiamo distinguere diversi orientamenti:

- 1) Teoria dei bisogni di Maslow, secondo il quale il comportamento della persona tende alla soddisfazione di bisogni ordinati lungo una scala gerarchica: bisogni fisiologici, di sicurezza, di affetto, di stima, di autorealizzazione, tendendo a soddisfare prima i bisogni

di livello inferiore e poi quelli di ordine superiore. Un bisogno non è motivante se non è soddisfatto il bisogno di livello inferiore e la frustrazione di un bisogno superiore porterà alla ricerca di una ipersoddisfazione di un bisogno inferiore (Tancredi, 2008).

- 2) Teoria McClelland del 1985 sostiene che in ogni persona siano attivi i bisogni di potere, affiliazione, successo, competenza, che non si attivano gerarchicamente ma possono coesistere in una situazione di equilibrio o altrimenti prevalere uno sull'altro in base alle situazioni. Questa teoria ha avuto un gran peso nei contesti manageriali, ma offre un contributo insufficiente a stabilire linee guida e strategie per soddisfare intere organizzazioni.
 - 3) Teoria c.d. Igienico-Motivante elaborata da Herzberg, distingue tra fattori di igiene e dunque procedure di lavoro, modalità di supervisione, relazioni interpersonali con colleghi/superiori, ambiente, retribuzione, fattori che non sono direttamente motivanti per la persona ma che se trascurati o assenti provocano sentimenti di insoddisfazione e malcontento e fattori motivanti e cioè il riconoscimento dei risultati, attribuzione di responsabilità, contenuto del lavoro, opportunità di carriera, la cui presenza e sviluppo determinano un aumento della motivazione nelle persone.
- Le teorie di Processo invece spiegano i processi psicologici alla base dei comportamenti sottostanti la motivazione. Possiamo individuare:
- 1) La Teoria delle Aspettative di Vroom, secondo cui la forza della motivazione dipende dal rapporto di tipo moltiplicativo tra i fattori di valenza e cioè l'attrattiva della ricompensa, di aspettativa, cioè quanto l'individuo ritiene probabile che le proprie azioni permettano di raggiungere un obiettivo e di strumentalità, la possibilità che il raggiungimento dell'obiettivo consenta di ottenere la ricompensa.
 - 2) Adams invece, come principale variabile che agisce sul processo di regolazione motivazionale, indica l'equità, che viene percepita sia a livello interno, confrontando il risultato ottenuto e il contributo

apportato e il livello esterno confrontandosi con colleghi e superiori. Quando vengono percepite iniquità negative, ci si attiva per ridurre l'impegno, chiedendo un aumento o abbandonando l'ambiente lavorativo, mentre nel caso di iniquità positive possono sentirsi motivati a lavorare di più, a rinunciare a ricompense o sollecitare i colleghi ad impegnarsi.

- 3) La teoria del Goal Setting di Locke prevede che i comportamenti motivanti possano essere influenzati dagli obiettivi della persona, dirigendo l'attenzione e la ricerca di informazioni attraverso la regolazione della concentrazione e dello sforzo, agevolando l'elaborazione di strategie e incoraggiando la persistenza delle azioni.
- Un filone delle teorie della motivazione ritiene importante la personalità degli individui, in base a ciò il Locus of Control (interno o esterno), ovvero la percezione che ciò che accade nella propria sfera di competenza sia frutto delle proprie azioni o conseguenza delle azioni di altri, influenza il tipo di motivazione di cui hanno bisogno i collaboratori.

Ad ogni modo, i diversi modelli interpretativi considerati singolarmente non riescono a cogliere il fenomeno della "motivazione" nella sua complessità, si tratta infatti di un costrutto multifattoriale che cambia nella stessa persona in base al momento, allo stato ed al contesto in cui si trova, differenziandosi inoltre tra persone e culture diverse (Cuboconsulenza, 2019).

Ciascun modello però ci aiuta ad individuare degli elementi su cui è possibile agire per mantenere un elevato livello di soddisfazione ed impegno.

Le teorie elaborate ed esposte mostrano quindi come la motivazione dipenda dalle caratteristiche individuali delle persone ma anche e soprattutto dalle condizioni di lavoro in cui queste si trovano ad operare e che conseguentemente possono favorire, o al contrario inibire, la spinta motivazionale nella persona.

È necessario che gli ambienti lavorativi ottimizzino, attraverso una efficace gestione delle risorse umane, lo sviluppo del benessere dei propri collaboratori, tenendo conto delle diversità di ognuno di loro, creando dunque soluzioni ad hoc.

È fondamentale contare su una leadership partecipativa fondata sull'ascolto diretto del collaboratore, creando un clima organizzativo favorevole alla loro crescita personale e tecnica, favorendo il loro benessere fisico e psicologico.

3.3 Motivazione e performance.

Per ottenere servizi di qualità, le aziende devono poter contare sull'apporto dei dipendenti, dunque la performance del lavoratore è una risorsa di assoluto rilievo per l'azienda, e la motivazione a continuare a fornire adeguati contributi deve essere sostenuta e riconosciuta.

La gestione delle risorse umane e la dirigenza sono titolari di una grande responsabilità e devono essere dunque in grado di guidare i propri collaboratori verso un comune obiettivo e promuovere delle condizioni di lavoro favorevoli trasmettendo le informazioni necessarie ad orientare il comportamento dei dipendenti (Margheri, 2012).

Il ruolo della motivazione nella performance è centrale.

In certi ambienti lavorativi, soprattutto nel pubblico, pare che si fatichi a colmare il divario fra la volontà di dare centralità alle risorse umane e le quotidiane prassi aziendali che molte volte finiscono per deprimere le motivazioni dei dipendenti.

È necessario dunque riflettere sulla gestione quotidiana del personale, riflettendo sul fatto che le conseguenze di ogni iniziativa in termini di motivazione vanno ad incidere sulla performance dei dipendenti, in quanto questa è assolutamente condizionata dalla motivazione e di conseguenza la performance dello stesso ente è condizionata dalle performance dei dipendenti, ed ecco che tutto viene ricondotto alla motivazione come un cerchio che si chiude.

Un elemento che potrebbe incrementare le performance dei lavoratori è sicuramente l'incremento della retribuzione economica, o l'introduzione di un piano welfare che garantisca il work life balance e sostenga il potere d'acquisto dei lavoratori, con un contributo che migliori la loro qualità di vita, con il quale di contro le aziende

ottengono il vantaggio dell'incremento di produttività e miglioramento delle performance.

Ma, anche, spostandoci più verso gli aspetti organizzativi che puntano a una migliore qualità della vita in azienda, emergono aspettative riguardanti il bisogno di riconoscimento delle attività svolte, la possibilità di avanzamento di carriera, la parità tra uomini e donne, l'interesse da parte dei responsabili nei confronti del contributo dei collaboratori, un maggior dialogo tra manager e team di lavoro, l'equilibrio tra vita privata e professionale.

Chiaramente, la motivazione non può derivare solamente da strumenti di tipo economico e, in virtù dei numerosi studi condotti sul campo che dimostrano il ruolo marginale del denaro tra gli stimoli alla motivazione, alla produttività e al rendimento, da tempo si è alla ricerca di una forma di compensazione non solo in grado di aumentare il potere di acquisto, ma anche di favorire la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti.

Per cercare di capire come davvero bisogna motivare i lavoratori per ottenere delle ottime performance dobbiamo suddividere in due parti il concetto di motivazione e cioè motivazione intrinseca ed estrinseca.

Per motivazione intrinseca si intende lo stato d'animo di piacere, di carica, di energia, che una persona prova nello svolgere l'attività scelta, essa si attiva per gestire il lavoro per il solo gusto di farlo e a quel punto sopraggiunge la gratificazione per quello che si fa.

Ciò che caratterizza il suo agire è la gioia per l'attività svolta.

Le difficoltà non vengono vissute come elemento ostativo al raggiungimento del successo, ma come dei feedback in merito a ciò che ancora deve essere imparato ed il risultato è visto come il naturale compimento di quanto eseguito.

La motivazione intrinseca prevede un commitment personale, in quanto i valori e i criteri motivazionali sono soddisfatti dallo svolgere il compito ottenendo il massimo risultato.

Per esempio, nell'ambito della ricerca e selezione del personale, il consulente è motivato e prova piacere ad incontrare i candidati per un colloquio in quanto soddisfa valori come conoscenza dell'altro, rapporto, competenza, aiuto, apprendimento e successo nel ricollocamento.

La motivazione estrinseca sopraggiunge quando la persona svolge un compito in funzione degli effetti positivi e negativi derivanti dal raggiungimento o meno degli obiettivi previsti.

Lo stato d'animo non è sempre di piacere, ma spesso domina l'ansia, come nei casi in cui il soggetto non si senta all'altezza dei risultati attesi e dunque tema le conseguenze.

Si vive focalizzati sul futuro, su ciò che accadrà a seconda di come sarà gestita l'attività svolta e di quanto si otterrà.

I criteri di motivazione non sono soddisfatti dallo svolgimento del compito e dall'ottenimento del risultato desiderato, ma da risultati positivi o negativi che, avendo successo si conseguiranno o altrimenti si eviteranno.

L'obiettivo è semplicemente una conferma di quello che succederà sulla base di quanto ottenuto.

Per esempio, nel commerciale, l'account è motivato a organizzare molteplici visite con i clienti per chiudere più vendite, in modo da incrementare il variabile, fare carriera, evitare conflitti, essere riconosciuto e gratificato dai colleghi e dai responsabili.

A seguito di questa breve analisi, abbiamo gli strumenti per valutare che tipo di motivazione porti le persone ad agire in azienda.

Appare pacifico che occorrerà lavorare sullo sviluppo della motivazione intrinseca, portando le persone ad amare ciò che fanno, concentrandosi giorno dopo giorno su quanto ciò che fanno possa esser stimolante, divertente, fonte di sviluppo e crescita, portandole così a migliorare sempre di più le loro performance.

Inoltre, in azienda, le persone amano fare quello in cui riescono, questo per sentirsi capaci e importanti tendendo ad evitare ciò che non sanno fare per non sentirsi inadeguate.

Incrementando le risorse (intese come conoscenze, competenze, convinzioni adeguate per avere successo nello svolgimento del compito e nell'ottenimento dell'obiettivo previsto), ogni persona passa da uno stato di ansia a uno di entusiasmo poiché si sente in grado di realizzare e di realizzarsi nel ruolo ricoperto (Polidori, 2018).

L'impatto della motivazione funge da moltiplicatore delle prestazioni dei collaboratori, per la sua incredibile capacità di influenzare positivamente, in particolar modo, tre elementi lavorativi: lo svolgimento delle attività previste ed assegnate al collaboratore, lo sforzo e l'impegno da questi profusi per svolgerlo, e la persistenza di fronte agli ostacoli e agli imprevisti quotidiani.

La motivazione è incredibilmente legata al coinvolgimento delle persone nei processi aziendali e il legame tra azienda e lavoratore si rafforza sempre più grazie alla possibilità di crescita, al riconoscimento dei meriti e ad un equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa.

3.4 Motivazione e soddisfazione dei follower.

La soddisfazione lavorativa riguarda il lavoratore e le attività che svolge nell'organizzazione ove lavora ed è il frutto dei risultati conseguiti, attesi, voluti e necessari.

Il legame che intercorre tra appagamento nel proprio ambiente di lavoro e risultati è stato oggetto di studio per decenni e vi sono diversi modelli che le hanno indagate e che hanno tentato di razionalizzarle.

Secondo i modelli sociali cognitivi, gli atteggiamenti verso il lavoro dovrebbero influenzare i comportamenti nella performance lavorativa, i comportamenti o le ricompense ricevute dalla performance danno luogo agli atteggiamenti nei confronti del lavoro e la soddisfazione lavorativa e la performance sono dunque legate reciprocamente.

La soddisfazione lavorativa è un tema di attuale e fondamentale rilevanza per valutare le condizioni e il benessere dei dipendenti.

La soddisfazione lavorativa si può definire come un costrutto di tipo multidimensionale, dimostrato sia teoricamente che empiricamente.

Ci sono vari aspetti scriminanti relativi alla soddisfazione e la performance, che possono essere la soddisfazione per lo stipendio, il lavoro, la possibilità di una promozione, i colleghi.

La leadership ha un impatto sulla motivazione, l'organizational commitment, la produttività e la soddisfazione lavorativa.

Una teoria molto interessante riguardante la motivazione e la soddisfazione è quella relativa alla teoria di Herzberg di cui abbiamo accennato al paragrafo due, la teoria dell'igiene

Secondo lui, l'organizzazione ha l'obiettivo di determinare e concretizzare le situazioni che creano gli stimoli favorevoli all'individuo attraverso il lavoro.

Le indagini e gli studi effettuati nel 1959 ricercano le modalità con cui si creano e si rinforzano le esigenze di stima e autorealizzazione del lavoratore.

L'evidenza risultante è la presenza di due tipologie di fattori che incidono sulla soddisfazione e sull'insoddisfazione lavorativa:

- Fattori igienici;
- Fattori motivanti.

I fattori igienici sono collegati alla situazione relativa all'ambiente di lavoro e alla retribuzione, si possono indicare come esempi la remunerazione, le interazioni sociali con colleghi e manager, il luogo di lavoro fisicamente identificato, la sicurezza sul posto di lavoro, le norme generali dell'organizzazione, etc.

Herzberg afferma che questi fattori non sono in grado di motivare automaticamente, ma una loro assenza provoca senso di frustrazione e insoddisfazione.

Questi fattori sono fondamentali in primis per diminuire l'inquietudine dei lavoratori; in secondo luogo sono la base per poter sviluppare motivazione e commitment verso l'organizzazione per la quale si lavora attraverso i fattori motivanti, ovvero il raggiungimento di risultati significativi, il riconoscimento dei risultati raggiunti, l'attestazione di responsabilità, le opportunità di carriera, tutti questi sono pertinenti al soddisfacimento di bisogni di grado superiore.

La principale differenza tra le due tipologie di fattori risiede nel fatto che quelli igienici sono legati alla "forma", ovvero all'ambiente di lavoro; quelli motivanti sono relativi al "contenuto", ovvero al lavoro intrinsecamente inteso.

Questo modello di Herzberg è definito “Teoria dei fattori duali”, il focus è incentrato sulla critica alla prassi comune che prevede di agire sui fattori che generano insoddisfazione e non direttamente su quelli che potrebbero generare soddisfazione.

L’insoddisfazione lavorativa non corrisponde automaticamente la bassa motivazione, allo stesso modo calmierare l’insoddisfazione non comporterà ad una improvvisa comparsa di soddisfazione che porterà i dipendenti a performare ottimamente e con altissimi stimoli.

Dunque per ottenere una soddisfazione positiva sarebbe opportuno che si agisca non sui fattori igienici, ma sui fattori motivanti e quindi relativi al contenuto del proprio lavoro

Herzberg asserisce inoltre che soddisfazione e insoddisfazione lavorativa non sono due valori positivi e negativi, due dimensioni distinte che si muovono su due piani paralleli.

Qualora siano assenti i fattori igienici sarà sicuramente presente un certo malcontento, ma se sono presenti riducono il livello di insoddisfazione senza accrescere la motivazione.

I fattori motivanti migliorano invece la prestazione, modificando la natura stessa del lavoro, rendendolo più stimolante e gratificante, dal momento che riguardano elementi relativi al soddisfacimento di bisogni superiori e di conseguenza portano ad una maggiore produttività.

L’assenza di questi fattori non determina insoddisfazione, ma non consente nemmeno di avere la giusta motivazione.

La teoria di Herzberg appare molto attuale, e sarebbe opportuno che le organizzazioni, per stimolare la giusta motivazione professionale dei lavoratori, si adoperassero nel conseguire le seguenti condizioni organizzative

- Il continuo aggiornamento legato ai contenuti dei lavori di ciascuno;
- Ampliare l’area di responsabilità individuale;
- Aumentare le capacità di assumersi i rischi delle proprie mansioni;
- La creazione di un clima volto a conseguire una reale crescita psicologica al di là dei legami con i colleghi e con l’organizzazione.

Possiamo concludere che la “non insoddisfazione”, e quindi lavoro senza evidenti malcontenti, non è l’equivalente di un lavoro “stimolante”, in grado di dare quella motivazione necessaria al raggiungimento degli obiettivi preposti.

Secondo Herzberg le persone possono essere classificate secondo due atteggiamenti: i “ricercatori di motivazione”, alla ricerca di soddisfazione intrinseca al lavoro, e i “ricercatori di igiene”, alla ricerca di benessere economico, ambiente fisico confortevole, tranquilla collaborazione tra colleghi.

Ricollegandosi per cui alla teoria di Maslow, solo la prima categoria di individui è avviata verso una piena maturazione psicologica che porterà poi alla giusta autorealizzazione professionale.

Ed il lavoratore che si sente effettivamente realizzato sarà al contempo anche colui maggiormente soddisfatto e disposto a dare sempre il meglio di sé nello svolgimento dei propri compiti, favorendo in questo modo anche l’organizzazione nella quale si trova ad operare (Carlucci, 2015).

CAPITOLO 4

Interviste sulla correlazione tra learning organization, leadership trasformazionale e performance

Nell'indagine eseguita per questo elaborato, allo scopo di investigare la relazione tra tipologia di organizzazione, leadership percepita e clima/performance conseguente, è stata scelta come metodo di indagine la Survey¹.

Questa decisione è dovuta al fatto che una ricerca di tipo qualitativo sia più indicata per ottenere un valido risultato finale sulle prestazioni dei team, ricercando, però, gli aspetti umani ed interazionali, i quali concorrono in modo importante al raggiungimento del risultato finale.

La somministrazione del questionario a diverse organizzazioni è dovuta alla volontà di non limitare l'indagine ad una singola società di un solo segmento del mercato, ma ad effettuare una ricerca più ampia in vari settori. Perciò la somministrazione del questionario a diversi team, al cui interno vi erano individui con background culturali e di studi differenti, ha permesso di indagare tangibilmente i temi affrontati nei capitoli precedenti.

¹ L'intera struttura della Survey è riportata in Appendice

4.1 La Survey

“Il questionario è lo schema di una intervista altamente strutturata la cui funzione è quella di raccogliere informazioni sulle variabili qualitative o quantitative oggetto dell'indagine” (ISTAT, 1989).

Per quanto il campione sia variegato, per avere delle risposte quanto più possibilmente comparabili, è necessario somministrare le stesse domande a tutti i partecipanti al sondaggio. I dati richiesti sono i più vari, si parte da quelli anagrafici, non sempre necessari, come nella Survey proposta in questo elaborato, a dati più qualitativi sulle sensazioni e le percezioni dei rispondenti. La Survey quindi ha l'obiettivo di ottenere informazioni da una popolazione prestabilita tramite la somministrazione di quesiti elaborati ad hoc per ricevere feedback necessari alla propria ricerca, questi quesiti devono essere molto chiari dato che sono l'unico mezzo con cui l'intervistatore può ottenere dati, (se ha scelto questo mezzo per indagare il fenomeno). Per evitare il rischio che la Survey non venga compresa pienamente dalla popolazione, si effettua un pre-test su una popolazione ridotta, con le medesime caratteristiche comunque della popolazione target.

Quindi nel formulare il questionario sono tre le direttive da stabilire chiaramente:

- Quali informazioni si vogliono raccogliere;
- Come raccoglierle;
- La popolazione a cui sottoporre i quesiti.

4.2 La progettazione della Survey

Il questionario è stato progettato con una suddivisione in tre macro aree più l'introduzione, analizzando in primis la comunicazione nell'azienda, e il grado con cui essa è diffusa e aperta, in questo modo è possibile comprendere se la società sia da considerare o meno una learning organization; in seguito il livello di leadership trasformativa adottato dal management della società ed infine l'impatto che

questi fattori sopra citati hanno sul clima aziendale percepito e sulle performance dei team.

Per esplicitare l'intento alla base del questionario e coinvolgere maggiormente gli intervistati, sono state rese note nell'introduzione e nelle specifiche sezioni successive delle brevi descrizioni del fenomeno che si cercava di indagare, in modo da ottenere una risposta quanto più ragionata e conscia possibile.

Le domande proposte sono state di tipo chiuso su scala numerica, in quanto più immediate e con risposte non interpretabili erroneamente.

Le fasi della Survey sono state:

- a. La progettazione del campionamento: la popolazione di riferimento a cui è stato sottoposto il questionario è costituita da 33 team member HR delle seguenti società:
 - Askoll Holding S.r.L.
 - Astaldi
 - Asterys Lab
 - Buytron
 - CdP (Cassa Depositi e Prestiti)
 - CSEA
 - Denso Thermal Systems
 - Econocom International Italia S.p.A.
 - ELEA
 - ENEL
 - FIS (Fabbrica Italiana Sintetici S.p.A.)
 - La Rinascente
 - Lyreco Italia S.r.L.
 - Martingale Risk
 - SACE
- b. Individuazione dei dati specifici da ricercare: per semplificare il questionario e renderlo più immediato sia da compilare che da valutare, è stato suddiviso in tre sezioni che indagano:

- L'attitudine dell'organizzazione ad essere una learning organization, quindi il tipo di comunicazione presente ed il sistema di apprendimento e feedback;
 - La presenza di leadership trasformazionale all'interno del management, quindi con la suddivisione in altre quattro sotto aree rappresentate dalle "Quattro I" di Bass, quindi si indaga il livello di Considerazione Individuale, Stimolazione Intellettuale, Motivazione Ispirazionale, Influenza Idealizzante, quindi a livello indiretto quali devono essere le attitudini del leader verso i suoi collaboratori;
 - Come questi ultimi due fattori impattino sul clima percepito e sulle performance del team
- c. Pretesto: la Survey è stata sottoposta a un nucleo ristretto di individui (colleghi di lavoro in Mercer) con le stesse caratteristiche della popolazione target, in modo da ottenere feedback sulla validità del questionario e sulla sua chiarezza e comprensione da parte degli intervistati.
- d. Modalità di somministrazione del questionario: la Survey è stata inviata con un link tramite email alla popolazione target, quindi il metodo prescelto per ottenere il feedback è stata l'autocompilazione a cura dell'intervistato. Per elaborare e visualizzare i dati è stata utilizzata la piattaforma online Google Surveys (<https://surveys.google.com/>).
- e. Scelta della struttura del questionario, ovvero numero di pagine, di sezioni, di sottosezioni, di domande e tipologie di risposte.

La Survey è strutturata con domande a risposta fissa predefinita, in questo caso la risposta fissa è rappresentata da una scala numerica dove l'intervistato può attribuire una valutazione da 1 a 5 al fenomeno indagato, dove il valore 1 corrisponde a "Per nulla vero"; il valore 5 a "Pienamente vero".

I vantaggi di questa metodologia sono i seguenti:

- Gli errori di comprensione delle risposte non possono avvenire in quanto va analizzato un preciso dato oggettivo e non una risposta qualitativa;

- L'analisi delle risposte è più veloce grazie al fatto di non dover interpretare risposte aperte;
- Non è un metodo che comporta sforzi e tempo eccessivo di compilazione, per questo motivo è idoneo ad essere sottoposto anche ad individui molto impegnati che altrimenti non avrebbero il tempo o la voglia di rispondere a domande più articolate.

I possibili svantaggi:

- Se il numero di domande a cui si richiede risposta è molto ampio, l'ordine con cui la Survey è compilata può condizionare significativamente le risposte degli intervistati portando ad artificiose concentrazioni di frequenza in corrispondenza delle prime o delle ultime domande;
- Gli intervistati potrebbero rispondere in modo non ragionato ma semplicemente selezionando i numeri della scala di valutazione casualmente.

4.3 Elaborazione dei dati raccolti.

Il database di dati è stato ottenuto quindi somministrando il questionario a diverse realtà aziendali, in modo da avere una visione ad ampio spettro del panorama attuale.

4.3.1 Prima Sezione della Survey: Le Logiche tipiche della Learning Organization

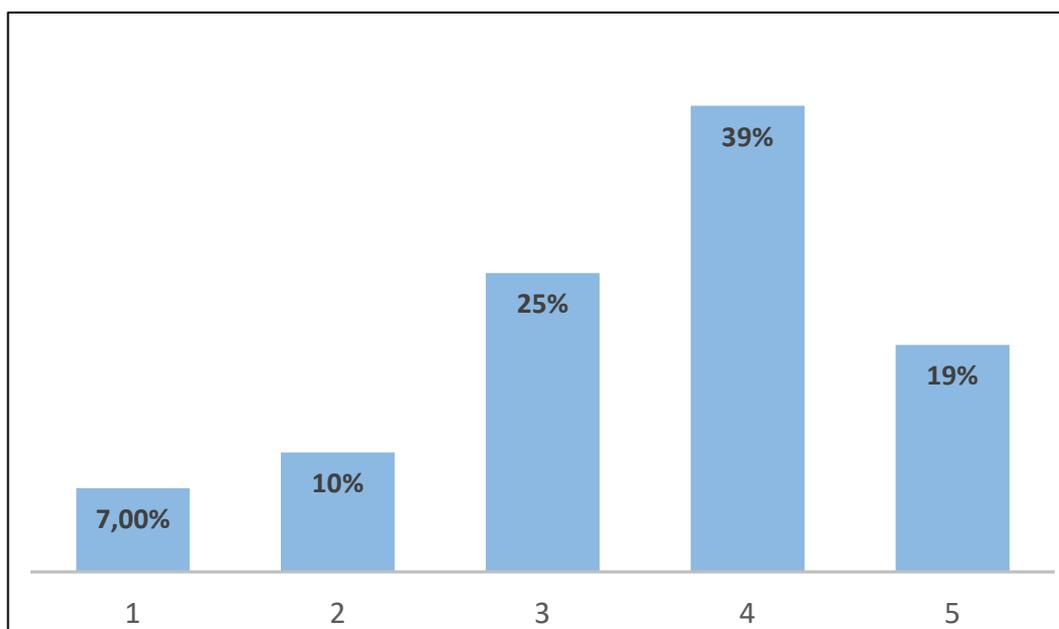
Il tipo di organizzazione determina il clima e le performance dei team, ciò avviene perché l'individuo non è un essere avulso dal contesto in cui lavora; contesto che può acuire le sue potenzialità come anche deprimerle. Perciò è fondamentale indagare se il luogo di lavoro sia idoneo ad ottenere il massimo da ogni individuo. È per indagare questo aspetto, che è stato posto agli intervistati il quesito relativo al contesto di lavoro.

La figura 4.19 evidenzia come il 57% dei lavoratori intervistati abbiano espresso un feedback positivo nei confronti della loro organizzazione a livello di comunicazione, apprendimento e sistema di feedback, ovvero se la società per la quale lavorano sia assimilabile ad una Learning Organization, ma bisogna anche evidenziare come il 17% degli intervistati ritenga che il suo contesto di lavoro sia scevro di questi fondamentali modi di impostare un'organizzazione odierna e come il 25% sia sufficientemente soddisfatto senza esaltare nessuno degli estremi. Questa evidenza denota un desiderio di alcuni dipendenti, non propriamente soddisfatti, di modificare alcune situazioni nei loro contesti organizzativi attuali, in modo da poter beneficiare delle logiche di una Learning Organization.

Figura 4 – Dati aggregati della sezione “Le logiche tipiche della Learning Organization”:

- L'apprendimento è incoraggiato
- L'apprendimento è premiato
- La comunicazione è aperta
- È incoraggiata la condivisione informale delle informazioni
- Gli errori vengono visti come fonte di apprendimento

Scala di valutazione: 1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Andando ad analizzare singolarmente i cinque quesiti posti, relativi alle logiche di Learning Organization:

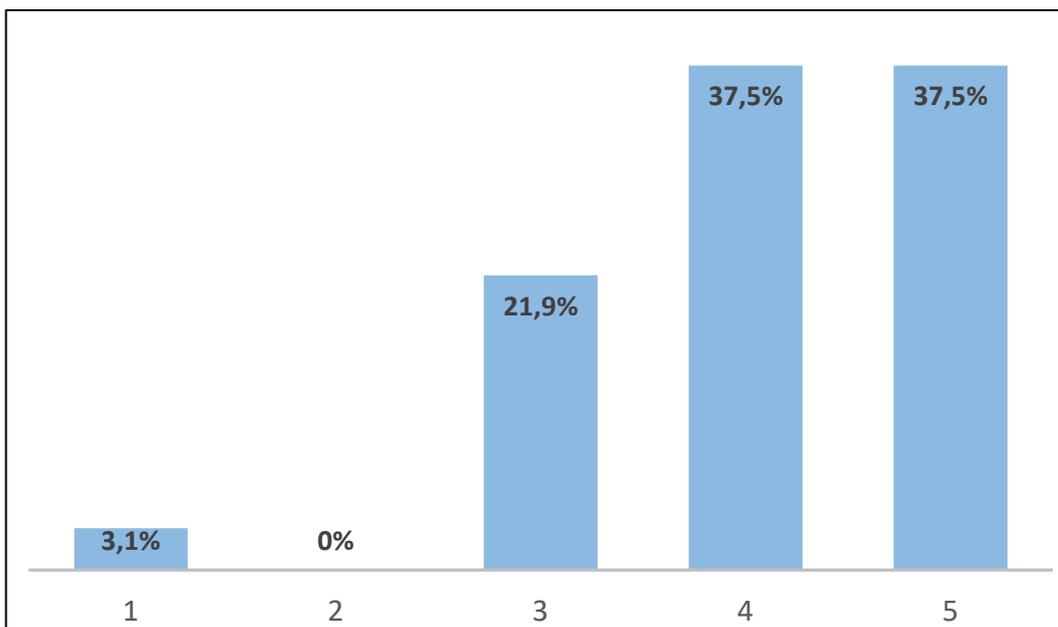
- 1) *L'apprendimento è incoraggiato (Fig. xxx)*
- 2) *L'apprendimento è premiato (Fig. xxx)*
- 3) *La comunicazione è aperta (Fig. xxx)*
- 4) *È incoraggiata la condivisione informale delle informazioni (Fig. xxx)*
- 5) *Gli errori vengono visti come fonte di apprendimento (Fig. xxx)*

Otteniamo i seguenti risultati:

- 1) Per il 75% degli intervistati l'apprendimento è incoraggiato, c'è una sola risposta negativa, questo ci permette di affermare che la crescita dei lavoratori è un fattore importante per le società di cui fanno parte;

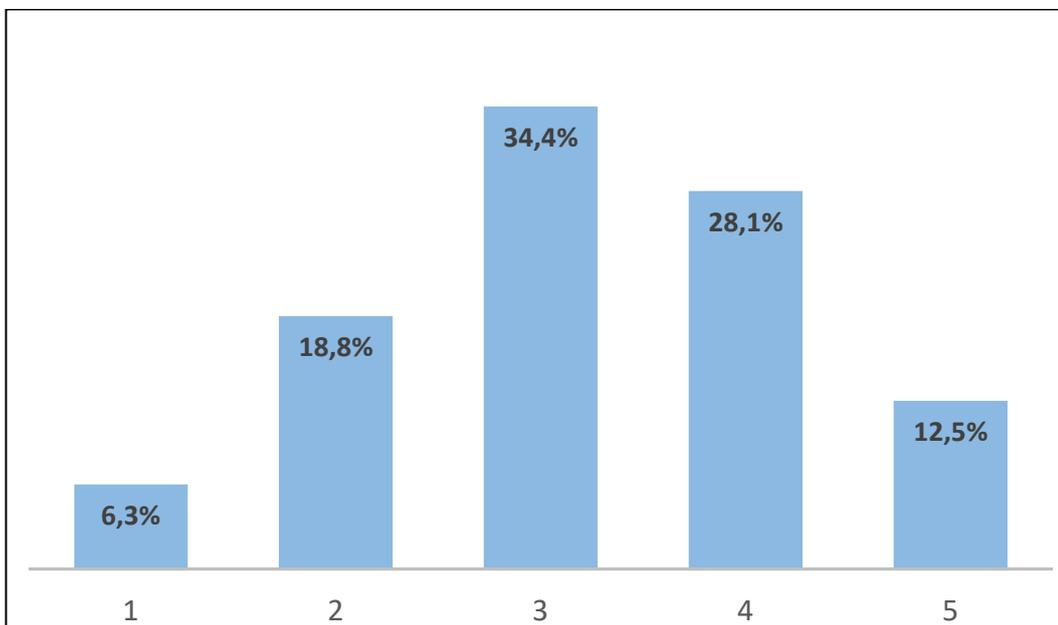
- 2) Questo apprendimento incentivato dalle organizzazioni però non sempre risulta premiato adeguatamente dai manager dei team, infatti qui la percentuale di intervistati d'accordo con quest'affermazione scende al 41%, comunque superiore a chi afferma che l'apprendimento nelle loro società non sia affatto premiato (25%);
- 3) Il 63% dei lavoratori ritiene che la comunicazione sia aperta, contro un 20% che afferma il contrario, questo dato è in linea con i risultati della domanda 1 (L'apprendimento è incoraggiato), in quanto per poter esserci un incoraggiamento del management all'apprendimento dei collaboratori, è necessario l'utilizzo di una comunicazione di tipo aperta;
- 4) Continuando sulla linea espressa nelle risposte precedenti, il 75% ritiene che è incoraggiata la condivisione informale delle informazioni. Questo dato è coerente con i dati delle altre risposte in quanto per poter essere apprendimento e comunicazione aperta è necessario condividere le info e il sapere in modo semplice e veloce, quindi informale;
- 5) Nel caso dei feedback costruttivi rilasciati sugli errori, la percentuali dei lavoratori soddisfatti scende al 34%, con la percentuale di quelli insoddisfatti che sale al 29%, il restante sono sufficientemente soddisfatti. Questo, insieme ai dati ottenuti dalle risposte alla domanda 2 (L'apprendimento è premiato), esprime una posizione del management non sempre in linea con i dettami di una learning organization.

Figura 5 – L'apprendimento è incoraggiato (1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



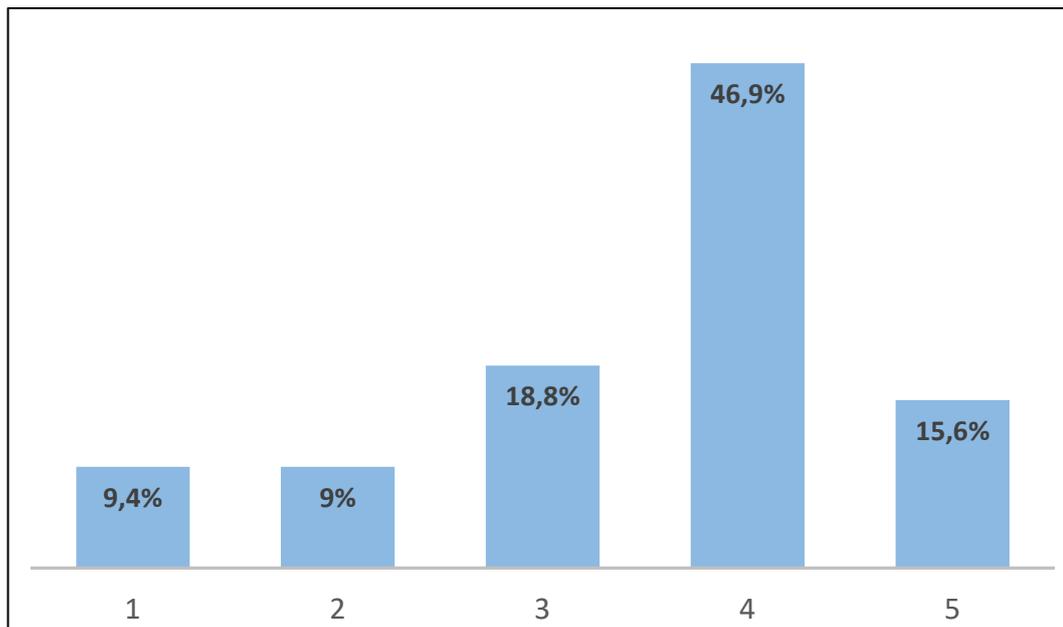
Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Figura 6 – L'apprendimento è premiato (1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



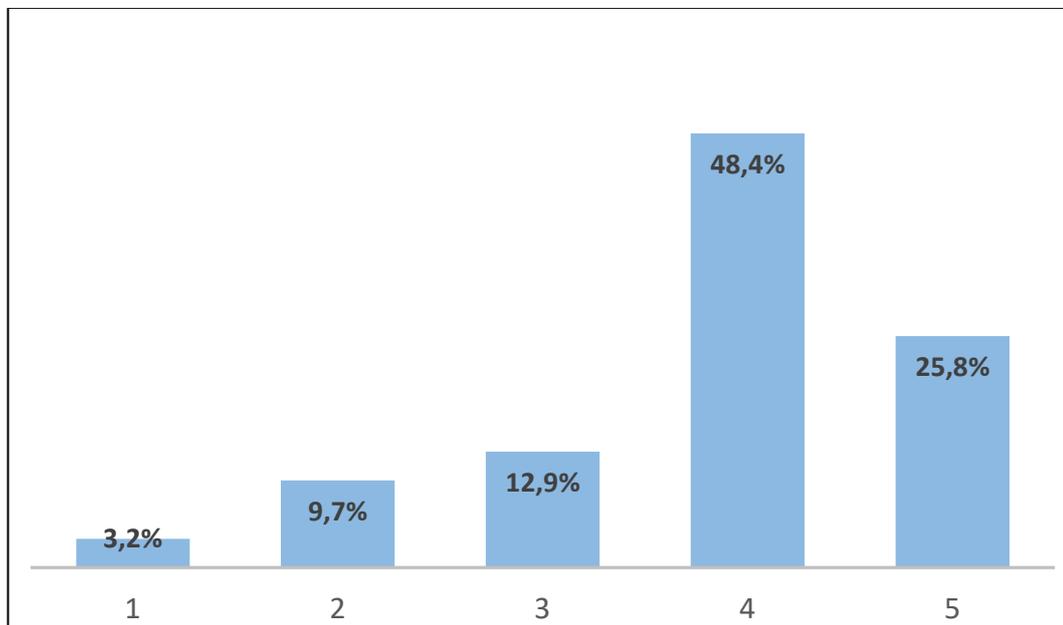
Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Figura 7 – *La comunicazione è aperta* (1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



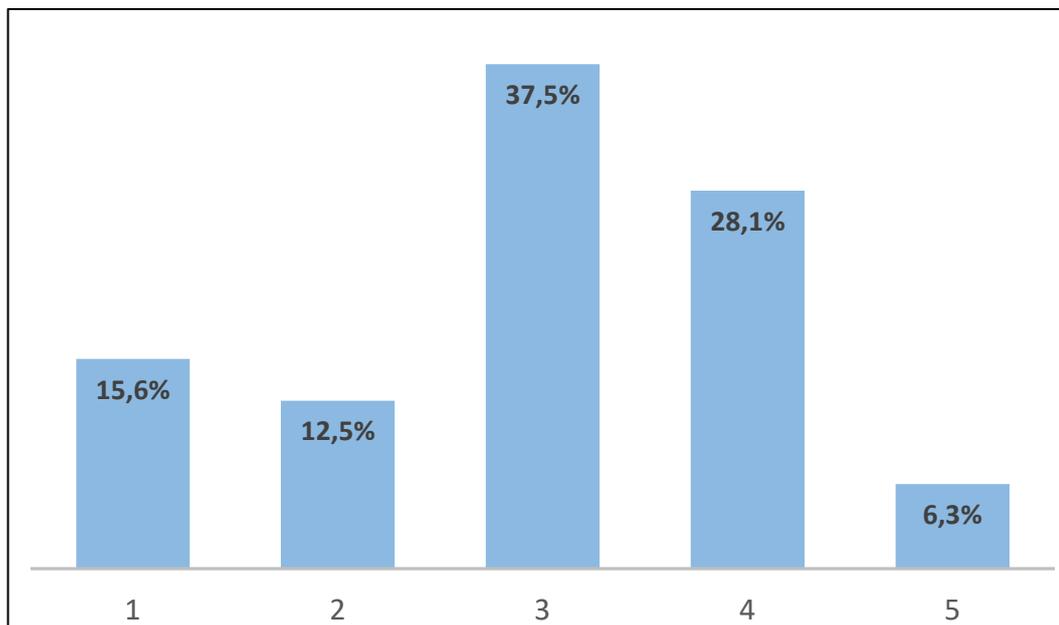
Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Figura 8 – *È incoraggiata la condivisione informale delle informazioni* (1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Figura 9 – *Gli errori vengono visti come fonte di apprendimento* (1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

4.3.2 Seconda Sezione della Survey: Grado di Leadership Trasformativa

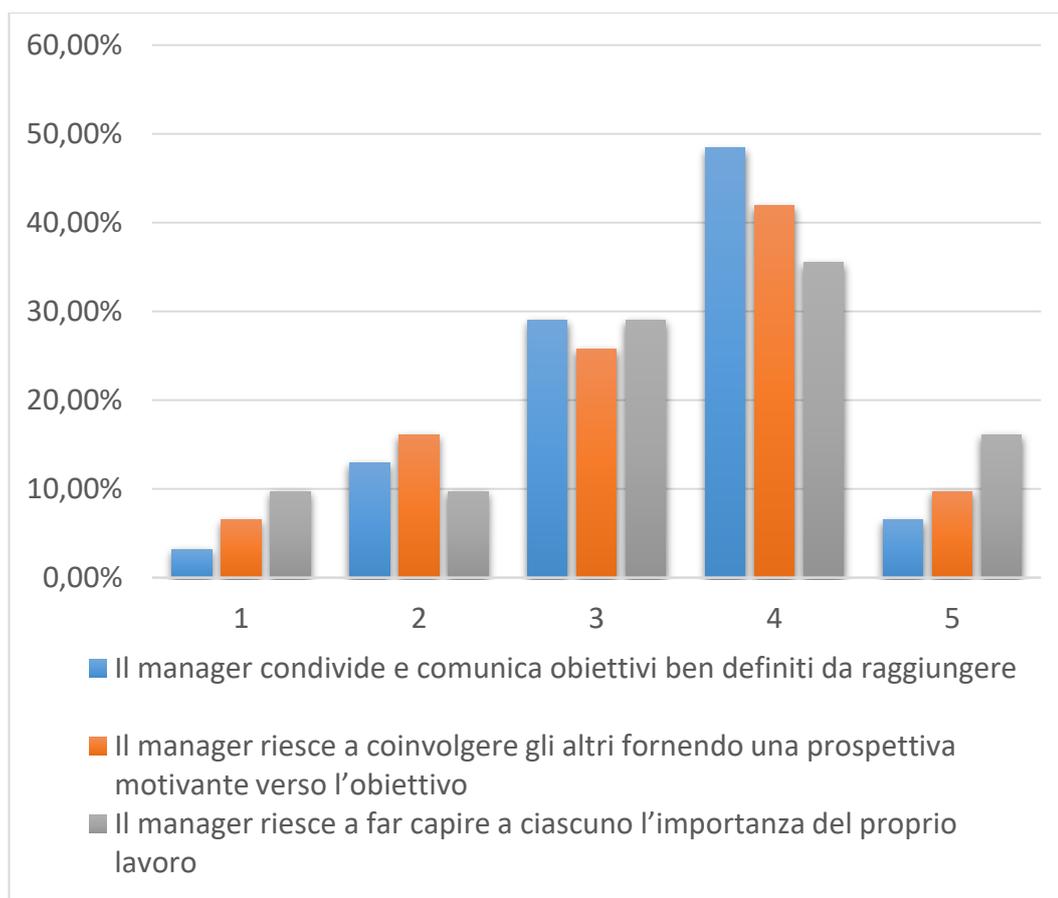
Nella sezione successiva della Survey “Grado di Leadership Trasformativa”, si analizza se questa tipologia di leadership è adottata dal management e in che misura le quattro componenti che la riassumono (“Quattro I” di Bass) sono presenti nella gestione dei collaboratori da parte dei leader.

La prima delle quattro sottosezioni è l’Ispirazione Motivazionale che misura il grado in cui il manager fornisce una visione chiara, usando simboli e immagini appropriate per aiutare gli altri a concentrarsi sul lavoro e cerca di far comprendere agli altri l’importanza del loro apporto lavorativo. Analizzando i dati espressi su questo fattore possiamo vedere in figura Fig. 10 come ci sia una netta preponderanza di intervistati che ritengono soddisfacente il livello di ispirazione motivazionale con un picco nella chiarezza degli obiettivi espressi dal management.

Figura 10 – Dati aggregati sui tre quesiti del questionario relativi alla prima sottosezione (Ispirazione Motivazionale) del “Grado di Leadership Trasformativa”:

- Il manager condivide e comunica obiettivi ben definiti da raggiungere
- Il manager riesce a coinvolgere gli altri fornendo una prospettiva motivante verso l’obiettivo
- Il manager riesce a far capire a ciascuno l’importanza del proprio lavoro

Scala di valutazione: 1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L’influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

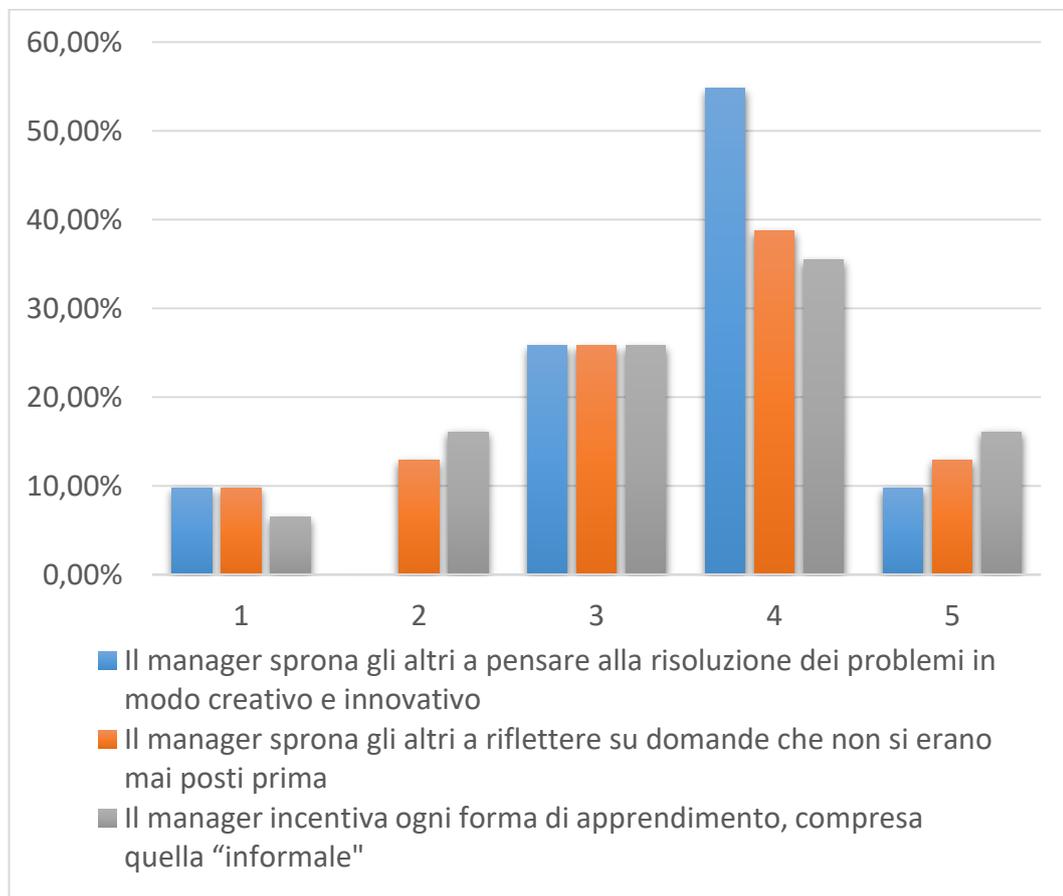
La seconda sottosezione indaga il livello di Stimolazione Intellettuale che misura il grado in cui il manager stimola gli sforzi dei suoi collaboratori al fine di ottenere picchi di pensiero innovativo e dirompente, facendo loro mettere in discussione tutto ciò che è già considerato assodato, analizzando i problemi da diversi punti di vista e affrontando vecchie situazioni in modo nuovo. Non vi sono rimproveri e giudizi pubblici quando un singolo collaboratore commettere degli errori. I collaboratori sono spronati a cercare nuovi approcci, e i loro punti di vista sono considerati preziosi, anche se non in linea con il pensiero del manager. Dai dati

riportati in Fig.11, notiamo come anche per questa sezione ci sia un'ampia maggioranza di pareri positivi sul modo di condurre la leadership del management, in particolare sulla capacità dei leader di stimolare il pensiero laterale e creativo dei collaboratori.

Figura 11 – Dati aggregati sui tre quesiti del questionario relativi alla seconda sottosezione (Stimolazione Intellettuale) del “Grado di Leadership Trasformativa”:

- Il manager sprona gli altri a pensare alla risoluzione dei problemi in modo creativo e innovativo
- Il manager sprona gli altri a riflettere su domande che non si erano mai posti prima
- Il manager incentiva ogni forma di apprendimento, compresa quella “informale”

Scala di valutazione: 1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

La terza sottosezione è la Considerazione Individuale: misura il grado in cui i manager prestano attenzione ai bisogni di affermazione e sviluppo di carriera dei

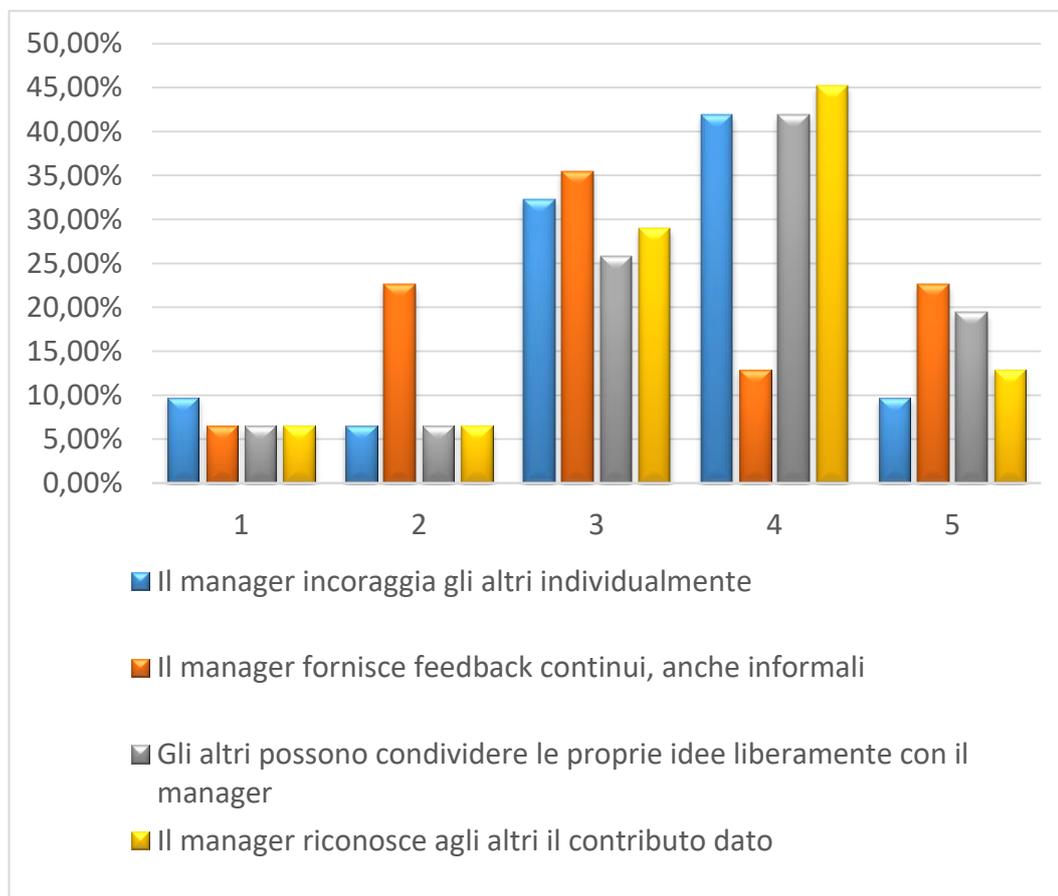
propri collaboratori ed assumono il ruolo di modello esemplare da seguire. Si distinguono i differenti desideri ed esigenze dei follower, in modo da tenere in considerazione tutte le loro aspettative. È la condotta del manager a concretizzare questi aspetti di considerazione delle differenze (per esempio alcuni collaboratori possono essere incoraggiati, ad altri può essere accordata maggiore autonomia o minore autonomia, etc.). Le interazioni sono personalizzate, e il manager è empatico e possiede capacità di ascolto.

Dai dati riportati in Fig.12, in linea con i dati precedenti, si può osservare che i risultati sono per la maggior parte positivi, ma possiamo notare come la componente legata ai feedback rilasciati dai leader sia sì positiva ma con un 30% di intervistati che non considera di essere all'interno di una gestione ottimale dei feedback, contro un 36% che lo considera in modo positivo, e il restante numero di intervistati che è sufficientemente soddisfatto. Questo dato è la diretta conseguenza delle risposte alla domanda numero cinque (Gli errori vengono visti come fonte di apprendimento) della prima sezione sulle Logiche di Learning Organization che riportava un 29% di insoddisfatti contro un 34% di lavoratori convinti del ruolo dei propri leader relativamente a questo fattore.

Figura 12 – Dati aggregati della seconda sottosezione (Considerazione Individuale) del “Grado di Leadership Trasformativale”:

- Il manager incoraggia gli altri individualmente
- Il manager fornisce feedback continui, anche informali
- Gli altri possono condividere le proprie idee liberamente con il manager
- Il manager riconosce agli altri il contributo dato

Scala di valutazione: 1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

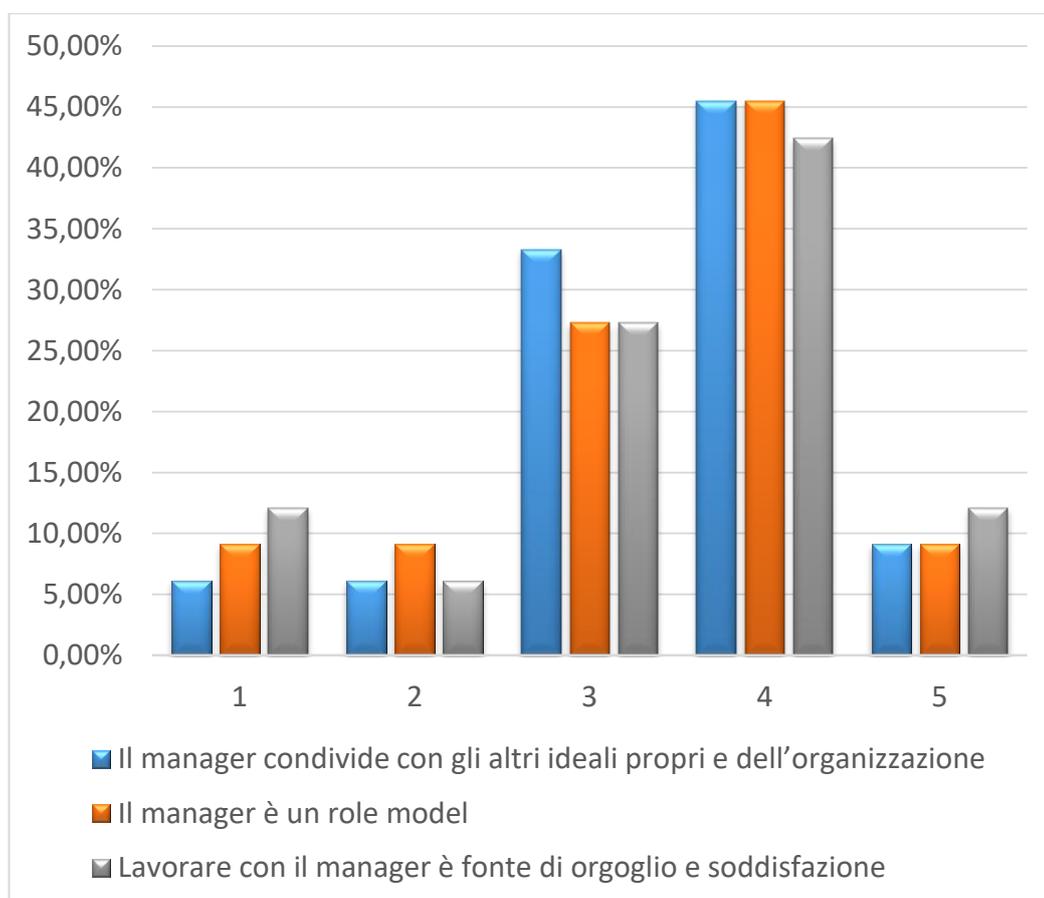
La quarta sottosezione è l’Influenza Idealizzata: misura il grado in cui i manager riescono a dare motivazioni e ispirazione ai propri collaboratori, rendendo significativo e sfidante il lavoro dei loro collaboratori, originando cameratismo all’interno del team, fiducia, entusiasmo e dedizione. Il manager condivide le idee sulla visione del futuro con i propri dipendenti, fornendo loro una prospettiva accattivante, creando aspettative, comunicando chiaramente e trasmettendo commitment verso la meta preposta. È un modello di riferimento per i suoi collaboratori, un esempio di impegno e coerenza.

Dai dati riportati in Fig.13, si può affermare facilmente che l'influenza idealizzata è soddisfatta per la maggior parte degli intervistati, con poche eccezioni negative (circa il 10%).

Figura 13 – Dati aggregati della quarta sottosezione (Influenza Idealizzata) del “Grado di Leadership Trasformativa”:

- Il manager condivide con gli altri ideali propri e dell'organizzazione
- Il manager è un role model
- Lavorare con il manager è fonte di orgoglio e soddisfazione

Scala di valutazione: 1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Da questi dati raccolti si può affermare che la Leadership Trasformativa è applicata nella maggior parte delle organizzazioni coinvolte, questo dato sarà meglio analizzato nel paragrafo successivo (4.3.4. Conclusioni sui dati della Survey).

4.3.3 Terza Sezione della Survey: Effetti della Leadership sulle Performance

La terza ed ultima sezione del questionario, mira ad ottenere le risposte chiave di tutta la Survey, per poterle ottenere è stato necessario far analizzare agli intervistati tutti i punti precedenti delle altre sezioni per poter farli ragionare in ottica di queste ultime domande. I risultati sono stati in linea con quello che ci si poteva aspettare dalla risposte precedenti, esprimendo una sostanziale percentuale positiva sul grado di correlazione che c'è tra tipo di organizzazione, sistema di leadership e performance.

Andando ad analizzare singolarmente i tre quesiti posti, relativi agli Effetti della Leadership sulle Performance:

- 1. Il livello di pressione percepito in relazione agli obiettivi è elevato (Fig. 14)*
- 2. Il tipo di gestione / Leadership favorisce un clima collaborativo all'interno del team (Fig. 15)*
- 3. Il tipo di gestione / Leadership favorisce una buona performance all'interno del team (Fig. 16)*

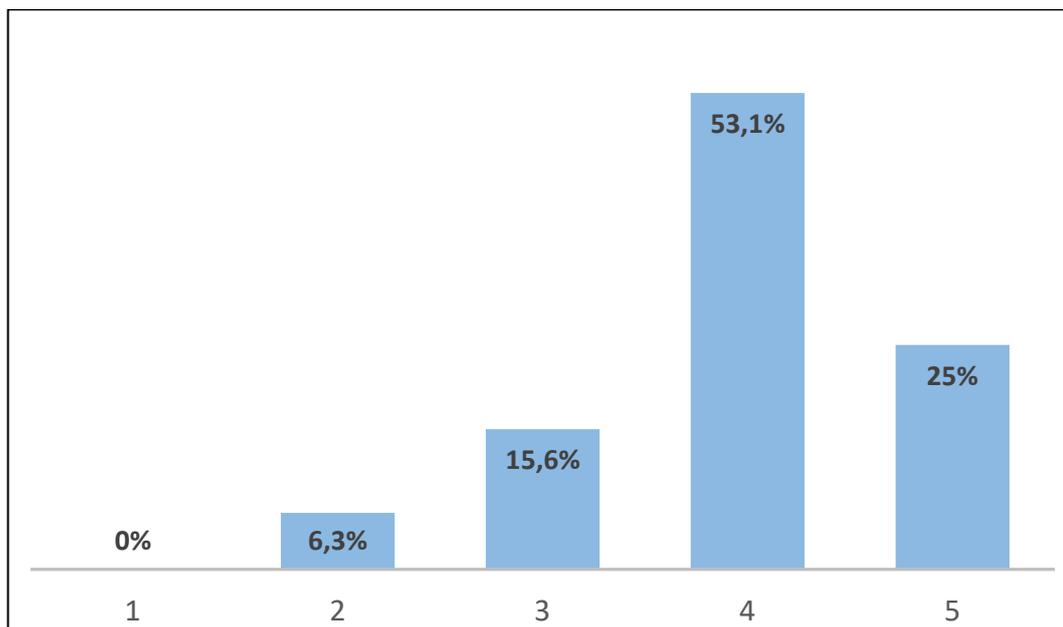
Otteniamo i seguenti risultati:

1) il 78% degli intervistati ritiene che il livello di pressione in relazione agli obiettivi sia elevato. Questo dato può essere letto alla luce delle risposte al secondo quesito, ovvero maggioranza dei dipendenti selezionati che afferma di vivere in un buon clima aziendale. Detto questo il livello di pressione può essere considerato in modo positivo, ovvero come un'ulteriore motivazione per l'output finale;

2) la risposta al quesito ha parere positivo per il 56% e negativo per 22%, con il restante sufficientemente soddisfatto. Questa risposta, dal suo lato di insoddisfazione è in linea con quelle precedenti sulla mancanza di un sistema di feedback adeguato e un sistema di premiazione dell'apprendimento, che portano quei dipendenti che percepiscono questi fattori negativi a non poter rilevare un buon clima aziendale;

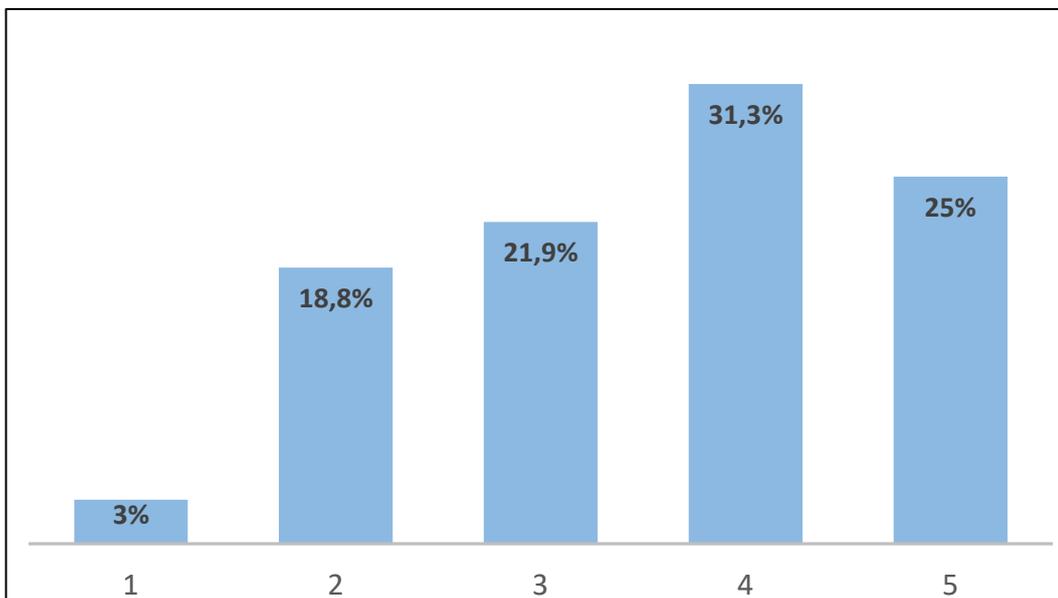
3) il 66% dei dipendenti intervistati afferma che la tipologia di leadership adottata nella loro organizzazione sia in grado di incidere sulle loro performance; questo è il dato finale che avvalora la tesi iniziale, ovvero che ci sia una correlazione tra un sistema di organizzazione che apprende continuamente (Learning Organization), il tipo di leadership (Trasformatzionale) e le performance del team. Questi dati verranno messi in correlazione nel capitolo successivo (5).

Figura 14 – Il livello di pressione percepito in relazione agli obiettivi è elevato (1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



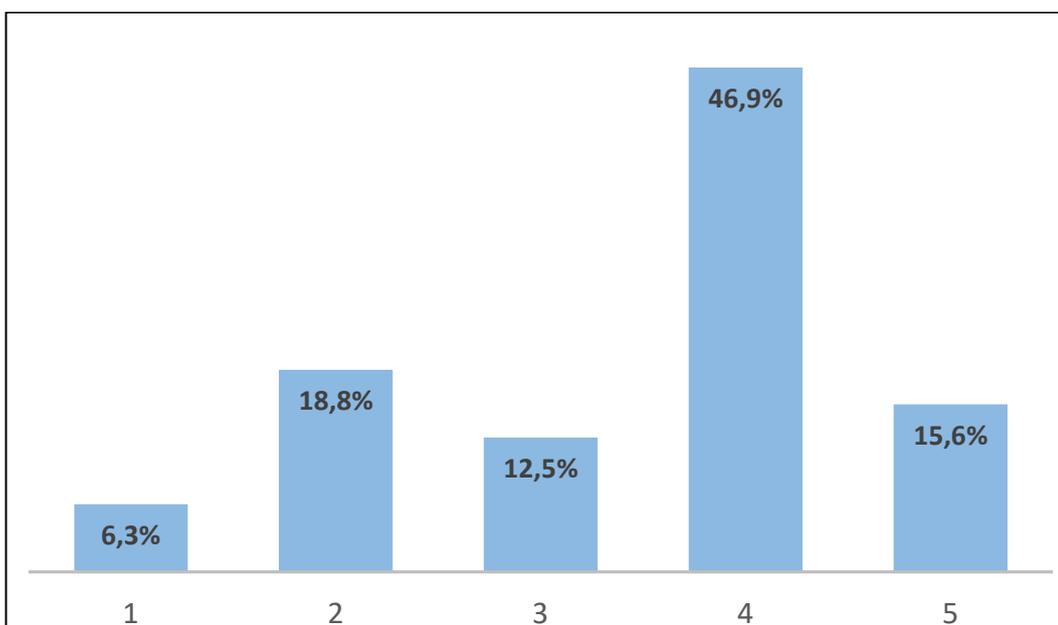
Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Figura 15 – *Il tipo di gestione / Leadership favorisce un clima collaborativo all'interno del team*
(1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

Figura 16 – *Il tipo di gestione / Leadership favorisce una buona performance all'interno del team*
(1 Per nulla vero – 5 Pienamente vero)



Fonte: mia elaborazione dei dati tratti da Google Survey, *L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team*

5. Conclusioni

Il presente elaborato è stato condotto con l'obiettivo di indagare se vi fosse una relazione tra le Learning Organization, ovvero le società che fanno dell'apprendimento continuo, della comunicazione e dei sistemi di feedback uno dei loro punti di forza, la Leadership Trasformativa e le prestazioni del team di lavoro, intesa sia come performance che genera l'output economico, sia come clima aziendale che si sviluppa nell'organizzazione.

Si è sottolineato più volte come la leadership debba essere in grado di adattarsi al contesto dell'organizzazione e dei collaboratori con cui si lavora, infatti dai questionari è emerso come giudizi positivi sul tipo di leadership e sui livelli di comunicazione portino a giudizi positivi sul clima all'interno delle organizzazioni, e di conseguenza abbiano un'influenza positiva sulle performance.

Avendo ottenuto quindi come feedback della Survey un'importante livello di correlazione tra la learning organization, la leadership trasformativa e le performance, possiamo analizzare le leve che determinano il risultato ottenuto.

- L'organizzazione: la struttura della società è fondamentale per comprendere quale debba essere il ruolo del leader all'interno di essa. Infatti è importante capire quali siano i livelli di comunicazione e i valori dell'organizzazione. Una volta assimilate le dinamiche societarie, il leader potrà impostare il suo modello di leadership e sviluppare le caratteristiche del suo team di conseguenza, in quanto i modelli di leadership, come già spiegato nei capitoli precedenti, non sono applicabili sempre e comunque allo stesso modo in tutte le organizzazioni.

Facendo riferimento al concetto di salute organizzativa, che può essere definita come l'insieme dei processi, delle pratiche, delle politiche organizzative che promuove il benessere dei dipendenti nei contesti di lavoro (Cino, 2016), si evidenzia come l'organizzazione sana è quella che permette ai dipendenti di inquadarsi perfettamente nello stile di leadership del management, nella condivisione di obiettivi e valori e in un ambiente dalla comunicazione continua e incentivata. Dalla Survey proposta risulta

che le performance vengano incentivate da un sistema di apprendimento continuo, e dato che non si può scindere il team dalla realtà organizzativa in cui si trova, il modello migliore per ottenere una buona resa del team è quello indicato come Learning Organization.

L'allineamento tra i valori dei collaboratori e quelli della società sono di fondamentale importanza per ottenere degli output performativi importanti.

- Il ruolo del leader: analizzando i risultati della Survey risulta evidente come vi sia uno stretto rapporto tra il modello di leadership adottato dal management e la performance del team. Infatti il leader trasformazionale, che lavora per “trasformare” l'ambiente di lavoro ma soprattutto i suoi collaboratori in una versione migliore di loro stessi, più motivata e più efficiente e con migliori soddisfazioni personali, è l'ingranaggio che permette alle organizzazioni, definite di apprendimento continuo, di trasmettere i valori ai dipendenti.

Per fare ciò, il leader deve possedere anche importanti componenti emotive, che gli permettano di integrarsi con il proprio team, di comprendere i propri follower, di empatizzare con loro, di ottenere la loro stima e fiducia, di riconoscerne bisogni e aspirazioni, in definitiva di lavorare per loro affinché loro stessi migliorino le proprie performance.

Oltre queste competenze, il leader deve possedere un alto livello di comunicazione efficace, in quanto dai dati raccolti, la comunicazione aperta e informale è uno dei fattori che poi porta ad ottenere migliori performance. In definitiva si può affermare che una visione d'intenti comune tra leader e follower, implementata dall'utilizzo di un modello di leadership trasformazionale, aumenta la propensione ad ottenere un miglior clima e delle migliori performance.

- L'individuo come risorsa: le persone sono il fulcro di ogni organizzazione, il rapporto tra leader e collaboratori, e tra collaboratori stessi determina il successo o meno della società. Il singolo individuo deve essere messo nelle

condizioni di poter rendere al massimo, per farlo è necessario motivarlo in un ambiente favorevole e stimolante.

È a questo punto che interviene il management, in quanto tramite la tipologia di leadership adottata si può creare un clima organizzativo idoneo a ricevere il massimo impegno del team, in quanto è proprio questo che rappresenta la realizzazione della visione del leader: se quest'ultimo riesce ad applicare un modello che motiva e considera i dipendenti come risorse fondamentali, la leadership trasformazionale nello studio condotto in questo elaborato, avrà delle performance migliori, come si è potuto vedere dai dati riportati nel capitolo 4.

In conclusione possiamo affermare che il manager ha il compito di creare l'ambiente idoneo a far rendere al meglio i collaboratori. Dai risultati ottenuti si può sottolineare che questo ambiente deve essere intriso di comunicazione aperta e informale, di condivisione di valori e obiettivi, di motivazione e coinvolgimento. Tutte queste caratteristiche possono essere riassunte in una correlazione di tre fattori: l'azienda strutturata come Learning Organization, un modello di leadership trasformazionale e le performance dei team. Questa correlazione è tanto più forte quanto più si adattano i modelli teorici alle diverse realtà aziendali creando unità d'intenti tra i soggetti coinvolti.

In ultima analisi quindi, maggiore è la capacità dei leader di armonizzare i bisogni e gli obiettivi dei singoli con quelli dell'organizzazione, migliore sarà il livello di performance espresso da questi.

Appendice

L'influenza che il tipo di Leadership ha sul clima e sulle prestazioni di un team

Il questionario che Le è stato sottoposto mira ad osservare il grado di correlazione tra le performance lavorative e la tipologia di Leadership presente in Azienda.

Le Sue risposte saranno utilizzate per comprendere tre elementi:

- La presenza nella Sua Azienda di una logica da “Learning Organization”, con le sue caratteristiche di apprendimento continuo;
- Il grado di Leadership Trasformativa dei Manager della Sua organizzazione;
- L’impatto che, a Suo modo di vedere, la tipologia di Leadership ha sul clima di lavoro e sulla performance.

I dati saranno elaborati in forma anonima e aggregata.

Grazie in anticipo per la collaborazione.

PART 1: L'INFLUENZA CHE IL TIPO DI LEADERSHIP HA SUL CLIMA E SULLE PRESTAZIONI DI UN TEAM

1) Per quale società lavora?

La tua risposta

Il termine “manager” indica il management aziendale.

Il termine “altri” indica i collaboratori / dipendenti / team member / clienti

PART 2: LE LOGICHE TIPICHE DELLA LEARNING ORGANIZATION

Una Learning Organization è un'organizzazione che incoraggia l'apprendimento, promuovendo lo scambio di informazioni tra le persone e creando una forza lavoro sempre più consapevole. L'obiettivo è facilitare l'apprendimento di tutti i suoi membri costituendosi come una struttura organica ed aperta, snella e flessibile, fortemente orientata al mercato, ma soprattutto allo sviluppo delle risorse umane che vi operano.

Per favore valuti in che misura ciascuna delle affermazioni risulti veritiera, dove 1=per nulla vero; 3=in parte vero; 5=pienamente vero

1) L'apprendimento è incoraggiato

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

2) L'apprendimento è premiato

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

3) La comunicazione è aperta

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

4) È incoraggiata la condivisione informale delle informazioni

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

5) Gli errori vengono visti come fonte di apprendimento

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

PART 3: GRADO DI LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

La Leadership Trasformatzionale è un processo che cambia e trasforma gli individui. E' interessata alle emozioni, i valori, la morale, la qualità e gli obiettivi a lungo termine e comprende nel suo processo valutativo le motivazioni dei dipendenti e la soddisfazione dei loro bisogni. La Leadership Trasformatzionale può essere enucleata in quattro punti su cui verteranno le successive domande: **Ispirazione Motivazionale; Stimolazione Intellettuale; Considerazione Individuale; Influenza Idealizzata**

PART 3.1: Ispirazione Motivazionale: misura il grado in cui il manager fornisce una visione chiara, usando simboli e immagini appropriate per aiutare gli altri a concentrarsi sul lavoro e cerca di far comprendere agli altri l'importanza del loro apporto lavorativo

Per favore valuti in che misura ciascuna delle affermazioni risulti veritiera, dove 1=per nulla vero; 3=in parte vero; 5=pienamente vero

1) Il manager condivide e comunica obiettivi ben definiti da raggiungere
Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

2) Il manager riesce a coinvolgere gli altri fornendo una prospettiva motivante verso l'obiettivo
Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

3) Il manager riesce a far capire a ciascuno l'importanza del proprio lavoro
Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

PART 3.2: Stimolazione Intellettuale: misura il grado in cui il manager stimola gli sforzi dei suoi collaboratori per essere innovativi e creativi mettendo in discussione ciò che era dato per scontato, ridefinendo i problemi e affrontando vecchie situazioni in modo nuovo. Non vi sono critiche pubbliche per gli sbagli commessi dai singoli membri del gruppo. Si incoraggiano i collaboratori a tentare nuovi approcci, e le loro idee non vengono censurate solo in quanto differenti da quelle del manager.

Per favore valuti in che misura ciascuna delle affermazioni risulti veritiera, dove 1=per nulla vero; 3=in parte vero; 5=pienamente vero

- 1) Il manager sprona gli altri a pensare alla risoluzione dei problemi in modo creativo e innovativo

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

- 2) Il manager sprona gli altri a riflettere su domande che non si erano mai posti prima

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

- 3) Il manager incentiva ogni forma di apprendimento, compresa quella "informale"

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

PART 3.3: Considerazione Individuale: misura il grado in cui i manager prestano attenzione alle necessità di successo e di crescita di ciascuno e si comportano come mentori. Sono riconosciute le differenze individuali in termini di bisogni e desideri. Il comportamento del manager dimostra l'accettazione di tali differenze (ad esempio, alcuni dipendenti ricevono più incoraggiamenti, altri più autonomia, altri standard più rigidi e altri ancora compiti più strutturati). Le interazioni sono personalizzate, e il manager è empatico e possiede capacità di ascolto.

Per favore valuti in che misura ciascuna delle affermazioni risulti veritiera, dove 1=per nulla vero; 3=in parte vero; 5=pienamente vero

1) Il manager incoraggia gli altri individualmente

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

2) Il manager fornisce feedback continui, anche informali

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

3) Gli altri possono condividere le proprie idee liberamente con il manager

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

4) Il manager riconosce agli altri il contributo dato

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

PART 3.4: Influenza Idealizzata: misura il grado in cui i manager si comportano in modo tale da motivare e ispirare chi sta intorno a loro, rendendo significativo e sfidante il lavoro dei loro collaboratori, originando spirito di gruppo, entusiasmo e ottimismo. Il manager coinvolge i collaboratori nell'immaginare situazioni future attraenti, creando aspettative, comunicando in modo chiaro e dimostrando inoltre impegno verso gli obiettivi e la visione condivisa. È un modello di riferimento per i suoi collaboratori, un esempio di impegno e coerenza.

Per favore valuti in che misura ciascuna delle affermazioni risulti veritiera, dove 1=per nulla vero; 3=in parte vero; 5=pienamente vero

1) Il manager condivide con gli altri ideali propri e dell'organizzazione

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

2) Il manager è un role model

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

3) Lavorare con il manager è fonte di orgoglio e soddisfazione

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

PART 4: EFFETTI DELLA LEADERSHIP SULLE PERFORMANCE

1) Il livello di pressione percepito in relazione agli obiettivi è elevato

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

2) Il tipo di gestione / Leadership favorisce un clima collaborativo all'interno del team

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

3) Il tipo di gestione / Leadership favorisce una buona performance all'interno del team

Per nulla vero (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) *Pienamente vero*

Bibliografia

Argote, L., (2013). *Organizational learning. Creating, retaining and transferring knowledge*. 2nd Edition. New York, NY: Springer.

Argote, L., Miron-Spektor, E., (2011). “Organizational learning. From experience to knowledge”. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.

Argote, L., Todorova, G., (2007). “Organizational learning: Review and future directions” in Hodgkinson G.P., Ford J.K., (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp.193-234). New York, NY: John Wiley and Sons.

Argyris, C., (1999). *On organizational learning*. 2nd Edition. Oxford, UK: Blackwell Business.

Ashkanasy, N.M., Tse, B. (2000). “Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review”, in Ashkanasy, N., Hartel, C.E.J. and Zerbe, W.J. (Eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 221-35.

Avallone F., (1994). *Psicologia del lavoro, Storia, Modelli, Applicazioni*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Bass, B. M., Riggio, R. E., (2008). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B.M., (1985). “Leadership and Performance beyond Expectation”. *Free Press*, New York.

Bass, B.M., (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*.

Bass, B.M., Stogdill, R.M., (1990). “Bass and Stogdill's Handbook of Leadership”, *The Free Press*, New York.

Bass, B. M., Steidlmeier, P., (1999). “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”. *Leadership Quarterly* 10(2), 181–217.

Bennet, A., Bennet, D, (2006). “The learning organization. Learning as associative patterning”. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 36(4), 371-376.

Blake, R., Mouton, J.S, (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing (trad. it. Gli stili di direzione, Etas Kompass, 1969)

Boal, K.B., Hooijberg, R., (2000). “Strategic leadership research: moving on”, *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, Vol. 11 No. 4, pp. 515-50.

Bratianu, C., (2008). “A dynamic structure of the organizational intellectual capital”. In M. Naaranoja (Ed.). *Knowledge management in organizations* (pp.233-243). Vaasa, Finland: Vaasan Yliopisto.

Bratianu, C., (2013a). “The triple helix of the organizational knowledge”. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1(2), 207-220.

Bratianu, C., (2013b). “Non linear integrators of the organizational intellectual capital”. In M. Fahti (Ed.). *Integration of practice-oriented knowledge technology: Trends and perspectives* (pp.3-16). Heilderberg, Germany: Springer.

Bratianu, C., Agapie, A., Orzea, I., (2011). “Modeling organizational knowledge dynamics: Using Analytic Hierarchy Process (AHP)”. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(3), 236-247.

Bratianu, C., Jianu, I., Vasilache, S., (2011). "Integrators for organizational intellectual capital". *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(1), 5-17.

Bratianu, C., Murakawa, H., (2004). "Strategic thinking". *Transactions of JWRI*, Osaka University, 33(1), 79-89.

Bratianu, C., Orzea, I., (2013a). "The entropic intellectual capital model". *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 133-141.

Bratianu, C., Orzea, I., (2013b). "Emotional knowledge: The hidden part of the knowledge iceberg". In B. Janiunaite, A. Pundziene & M. Petraite (Eds.). *Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management*, Kaunas University of Technology, Lithuania, 5-6 September 2013 (Vol.1, pp.82-90).

Bratianu, C., Orzea, I., (2013c). "The multifield structure of organizational knowledge". In A.R. Thomas, Al.N. Pop & C. Bratianu (Eds.). *The changing business landscape of Romania. Lessons for and from transition economies* (pp.3-19). New York, NY: Springer.

Bratianu, C., (2007). "Thinking patterns and knowledge dynamics". In B. Martinis & D. Remenyi (Eds.). *Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management* (Vol.1, pp.152-157). Consorci Escola Industrial de Barcelona, 6-7 September 2007, Barcelona, Spain. Reading, UK: Academic Conferences Limited.

Bresman, H., (2013). "Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D". *Academy of Management Journal*, 56(1), 35-61.

Brown R., (1989). *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche intragruppo e intergruppi*, Bologna, Il Mulino.

Business Balls, (n.d.). “Transformational and Transactional Leadership”. Accessed in March 23, 2019.

<https://www.businessballs.com/leadership-styles/transformational-and-transactional-leadership/>

Carlucci, C., (2015). “Motivazione e soddisfazione lavorativa: l’importanza di questi fattori secondo la visione di Herzberg”. *State of mind, il giornale delle scienze psicologiche*, 6 ottobre 2015

Castello A., (2011). “Le origini della motivazione e il suo significato”. *Gestione risorse umane, Leadership, Motivazione, Performance*, 13 febbraio 2011

Cherry K., (2019), “Transformational Leadership”.

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

Cino C., (2016). “La salute a lavoro”. *Reality Magazine*, n.3/2016, Settembre.

Cook, S.D.N., Yanow, D. (1993). “Culture and organizational learning”. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.

Cortese C.G., (2005). *Motivare*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E., (1999). “An organizational learning framework: from intuition to institution”. *Academy of Management Review*, 24(3), 532-537.

Cuboconsulenza, (n.d.). “La Motivazione in ambito organizzativo e i suoi effetti sulla performance delle risorse umane e delle organizzazioni”. Accessed in March 27, 2019.

<http://www.cuboconsulenza.com/la-motivazione-ambito-organizzativo-suoi-effetti-sulla-performance-delle-risorse-umane-delle-organizzazioni/>

- Dilts R.B., (2016). *Leadership e visione creativa*, Guerini e Associati
- Dodgson, M., (1993). "Organizational learning: A review of some literature". *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dolcemascolo D., (n.d.). "A look into Toyota's learning organization". Accessed in March 24, 2019.
<https://www.reliableplant.com/Read/13439/toyota-learning-organization>
- Downton J.A., (1973). "Rebel leadership: commitment and carisma in a revolutionary process". *Free Press*, New York.
- Einstein, A., (1934). *The World I See It*. John Lane The Bodley Head. Londra.
- Fiedler F.E., (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw Hill, New York.
- Fiedler F.E., (1965). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness, Advances in Experimental So-cial Psychology". *Academic Press*, New York, vol. 1.
- Fulmer, R.M., Gibbs, P., Keys, J.B., (1998). "The second generation learning organizations: New tools for sustaining competitive advantage". *Organizational Dynamics*, 27(2), 6-20.
- Garratt, B., (2001). *The learning organization. Developing democracy at work*. London, UK: HarperCollinsBusiness.
- George, J.M., (2000). "Emotions and leadership: the role of emotional intelligence", *Human Relations*, Vol. 53, pp. 1027-55.
- Gherardi, S., Nicolini, D., (2003). "The sociological foundations of organizational learning". In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.). *Handbook*

of organizational learning & knowledge (pp.35-61). Oxford, UK: Oxford University Press.

Ghiselli E., (1971). *Explorations in Managerial Talent*, Goodyear, Pacific Palisaders, California.

Godkin, L., (2010). "The zone of inertia: Absorptive capacity and organizational change". *The Learning Organization*, 17(3), 196-207.

Goleman D., (2011). *Intelligenza emotiva*, Rizzoli

Goleman D., (2000). *Lavorare con l'intelligenza emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli

Goleman D., Boyatzis, R.E., McKee, A., (2004). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. BUR Biblioteca Univ. Rizzoli.

Goleman, D., et al., (1995). "Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence", *Harvard Business School Press*, Boston.

Goleman, D., (2000). "Leadership that gets results". *Harvard business review*, 78(2), 78-93.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2013). "Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence". *Harvard Business Press*.

Gierszewska, G., (2013). "The Japanese model of knowledge management", Faculty of Management. Warsaw University of Technology, Warsaw, Poland. *Foundations of Management*, Vol. 4, No. 1 (2012)

Heath, C., Heath, D., (2008). *Made to stick. Why some ideas survive and other die*. New York, NY: Random House.

Hersey, P., Blanchard, K., (1982). *Management of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K., (1984). *La leadership situazionale*, Sperling e Kupfer, Milano.

House, R.J., Mitchell, T.R., (1974). "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*. 3, 81-98.

Iaselli, R., (2018). "Learning organization: come attuarla?". *Leadership & management magazine*

Kimmerle, J., Cress, U., Held, C., (2010). "The interplay between individual and collective knowledge: Technologies for organizational learning and knowledge building". *Knowledge Management Research & Practice*, 8(1), 33-44.

IG Management, (2015). "Gli stili di leadership secondo Daniel Goleman". Last modified April 30, 2015.

<https://igmanagement.it/2015/04/30/gli-stili-di-leadership-secondo-daniel-goleman/>

Jacobs, C.; Pfaff, H.; Lehner, B., et al., (2013). "The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-Being: Results From a Survey of Companies in the Information and Communication Technology Sector in Germany". *J Occup Environ Med*. 2013;55(7):772-8.

Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Hooper, G.S., (2002). "Workgroup emotional intelligence, scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", *Human Resource Management Review*, Vol. 12 No. 2, pp. 195-214.

Kotter, J.P., (1996). "Leading change". Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

Kotter, J.P., (2008). "A sense of urgency". Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

Lakoff, G., Johnson, M., (1999). *Philosophy in the flesh. The embodied mind and its challenges to Western thought*. New York, NY: Basic Books.

Leopold, T.A., Ratcheva V., Zahidi S., (2018). "The Future of Jobs Report 2018". World Economic Forum.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Liker, J., (2003). *The Toyota Way*. McGraw-Hill Education. Reissue edizione

Lippit, R., White, R. (1943). *The Social Climate of Children's Groups, Child Behaviour and Development*, New York, McGraw-Hill.

Lytras, M.D., Pouloudi, A., (2006). "Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures". *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 64-80.

Macciocca, L., Massimo, R., (1993). *Effetto Leadership*, Buffetti, Roma.

Maier, G.W., Prange, C., Von Rosenstiel, L., (2003). "Psychological perspectives of organizational learning". In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.). *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp.14-34). Oxford, UK: Oxford University Press.

Margheri, A., (2012). "La motivazione del personale aiuta la performance", in *Professioni e imprese 24, il mondo professionale del gruppo 24 ore*, 1 giugno 2012

Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P., (2000c). "Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales", in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*, Jossey-Bass/Wiley, New York, NY. in *Persone e lavoro. Rivista di cultura delle risorse umane*, n. 511, anno XLV, n. 3

Mann. R.D., (1959). "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.

Margheri A., (2012). "La motivazione del personale aiuta la performance". *Professioni e imprese 24, il mondo professionale del gruppo 24 ore*, 1 giugno 2012

Mc Gregor Burns J., (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, NY.

Mccormick, E.J., Ilgen, (1981). *Industrial Psychology*, Allen & Unwin, Boston.

Megna, A.M., (2003). "Leader e cambiamento. Emozioni, risorse, limiti, confini, strategie". *Rivista Italiana di Programmazione Neuro Linguistica*, n. 3

Megna, A.M., (2009). "Una nuova dimensione della leadership: la leadership emotiva". *Persone e lavoro. Rivista di cultura delle risorse umane*, n. 511, anno XLV, n. 3

Mikula, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A., (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody (Managing a Business Organisation in the 21st Century. Selected Concepts and Methods)*. Difin, Warsaw 2002.

Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedza (Business Strategies and Knowledge Management), (eds. J. Dabrowski and G. Gierszewska), Publishing House of the Higher School of Enterprise and Management, Warsaw 2005.

Morgan, G., (1997). *Images of organizations*. 2nd Edition. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Naeve, A., Sicilia, M.A., Lytras, M.D., (2008). “Learning processes and processing learning: from organizational needs to learning designs”. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 5-14.

Nierling, J., (2019). “Perchè ogni trasformazione aziendale di successo è in mano alle persone”. *Forbes*.

<https://forbes.it/2019/05/24/brexit-investitori-dopo-dimissioni-theresa-may/>

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.

O'Connor, J., (2003). *Il libro del leader*, Ecomind

Ohmae, K., (1982). *The mind of the strategist. The art of Japanese business*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.

Oliveti, P., (2013). *L'individuo e la Performance*. Impresa e Management, Luiss Guido Carli.

Örtenblad, A., (2001). “On differences between organizational learning and learning organization”. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.

Örtenblad, A., (2011). *Making sense of learning organization. What is it and who needs it?*. Kuala Lumpur, Malaysia: Yayasan Ilmuwan.

Panetti, R., (2017). *Theory U, Learning Organizations e Design Thinking*, Franco Angeli, Milano.

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1997). *The learning company. A strategy for sustainable development*. 2nd Edition. London, UK: McGraw-Hill Company.

Polanyi, M., (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Routledge & Kegan Paul Ltd., London 1958.

Polidori, D., (2018). “Motivazione, il low cost che migliora le performance”, 22 marzo 2018. <https://www.informazionezenzafiltro.it/motivazione-il-low-cost-che-migliora-le-performance/>

Quaglino G.P., (1999). *Voglia di fare*. Milano: Guerini e Associati

Quaglino G.P., (1999). *Leadership*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Quaglino G.P., Cortese C.G., (2003). *Gioco di squadra*. Milano: Raffaello Cortina Editore

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

Quaglino G.P. (2006), *Leadership e motivazione del personale*. Materiale didattico. http://www.evidencebasednursing.it/nuovo/Formazione/master_coordinamento/Master%202016_18/lezioni/Cioni/Quaglino.pdf

QualitiAmo, (n.d.), Due Tipologie Di Leadership. Accessed in April 19, 2019.

Randi I., (2018). “Intelligenza Emotiva: Cos'è? A Cosa Serve? Caratteristiche e Modelli”. Tratto da <https://www.my-personaltrainer.it/benessere/intelligenza-emotiva.html>.

Rice, R. W., (1978). Construct validity of the Least Preferred Co-Worker score. *Psychological Bulletin*, 85(6), 1199-1237. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.85.6.1199>

Scherer, K.R. & Tran, V. (2003). "Effects of emotion on the process of organizational learning". In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.). *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp.369-394). Oxford, UK: Oxford University Press.

Schilling, J. & Kluge, A. (2009). "Barriers to organizational learning: An integration of theory and research". *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337-360.

Scholtes P.R., (1998), *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill,

Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. London, UK: Century Business.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B., (1994). *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

Siro, S., (2015). "La Leadership e il suo ruolo nel Management. Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano". LM in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano.

Six Seconds, (2018). *State of heart 2018*.

<https://www.6seconds.org/2018/09/05/state-of-the-heart-2018/>

Stephenson G.M., (1978). *Introducing Social Behaviour in Organizations, Social Psychology*, Harmonds-worth, Penguin.

Stewart, D., (2001). "Reinterpreting the learning organization". *The Learning Organization*, 8(4), 141-152.

Stigliani, I., Ravasi, D., (2012). "Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking". *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232-1259.

Stodgill, R.M., (1990). "Personal factors associated with leadership", *Journal of Applied Psychology*.

Stogdill, R.M., (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*.

Tancredi, A., (2008). "La Motivazione al lavoro", *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Materiale didattico

Toffler, A., Toffler, H., (1999). *Budowanie nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali (Creating a New Civilisation. The Politics of the Third Wave)*, Zysk S-ka, Poznan 1999.

Tsang, E.W.K., (1997). "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research". *Human Relations*, 50(1), 73-89.

Zack, M.H., (1999). "Developing a Knowledge Strategy". *California Management Review*, Vol. 40, Summer, 1999.

Zohar, D., Marshall, I., (2004). *Spiritual capital. Wealth we can live by*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Vroom, V.H., Yetton, P.W., (1973). "Leadership and Decision Making", *Pittsburgh University Press*.

Wilhelm W., (2017). "What Are Learning Organizations, and What Do They Really Do?". *CHIEF LEARNING OFFICER*.

<https://www.chieflarningofficer.com/2017/02/22/37471/>

Watson, J.B., (1930). *Behaviorism*, Norton & Co. New York.

Yukl, G., (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research", *Journal of Management*.

Yukl, G., (1999). "An evaluative essay on current conceptions of Effective Leadership", *European Journal Work Organ. Psychol*.

Yukl, G., et al., (2002). "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

RIASSUNTO

Lo studio condotto per la realizzazione di questo elaborato principia dall'analisi degli aspetti interconnessi di apprendimento organizzativo e learning organization, e in quali contesti sia vantaggioso e possibile ottenere delle performance soddisfacenti. Tra le varie organizzazioni che adottano questo modello è necessario citare la Toyota, che secondo Jeffrey Liker, autore del libro "The Toyota Way", rappresenta tutt'ora il più alto modello di learning organization.

I fattori che rendono un'organizzazione una learning organization sono cinque, e sono stati indagati da Peter Senge che li ha definiti come "discipline" da seguire:

- pensiero sistemico;
- visione condivisa;
- modelli mentali;
- padronanza personale;
- team learning.

Come osserva Örtenblad (2001), molti autori hanno usato i concetti di apprendimento organizzativo e learning organization in modo interscambiabile. È vero che l'apprendimento organizzativo è nato prima della seconda, ma ora le cose sono cambiate e c'è una chiara distinzione dal punto di vista semantico tra questi due concetti. "Apprendimento organizzativo significa processi o attività (di apprendimento) nell'organizzazione, mentre l'apprendimento dell'organizzazione è una forma di organizzazione in sé" (Örtenblad, 2001, p.126). Una distinzione simile è fatta da Tsang (1997, pp.74-5): "L'apprendimento organizzativo è un concetto utilizzato per descrivere determinati tipi di attività che si svolgono in un'organizzazione mentre la learning organization fa riferimento a un particolare tipo di organizzazione in sé e per sé".

Sia la teoria che la pratica dimostrano che i processi di apprendimento organizzativo possono essere sviluppati in qualsiasi organizzazione, il che significa che il concetto di apprendimento organizzativo non coinvolge il concetto di learning organization. Al contrario, il concetto di learning organization coinvolge obbligatoriamente il

concetto di apprendimento organizzativo. Quindi i due concetti non sono semanticamente simmetrici (Dodgson, 1993). Inoltre, Örtenblad (2001, p.127) distingue tra "qualcosa che esiste naturalmente senza sforzi e qualcosa che non esiste naturalmente ma necessita di attività o sforzi da svolgere. In questo caso, tutte le organizzazioni dovrebbero avere un apprendimento organizzativo, ma solo alcune potrebbero essere learning organization". In un ambiente di business ultra competitivo l'apprendimento organizzativo rappresenta una necessità per riuscire ad avere delle performance superiori ai competitor, diverso è il discorso relativo all'essere o meno una learning organization, che è auspicabile ma non ancora imprescindibile per la sopravvivenza dell'impresa (Fulmer, Gibbs & Keys, 1998; Hawkins, 1994; Kim, 1993).

"Il concetto di learning organization ha uno status metaforico perché è incorporato nelle molteplici narrazioni delle organizzazioni in tutta la loro complessità, sebbene sia dato per scontato, reificato e trattato come se fosse sempre esistito "(Stewart, 2001, p.147).

Riconoscere questo status metaforico ci aiuterà a capire come le organizzazioni sono capaci di "apprendere" e di avere qualità e caratteristiche umane (Morgan, 1997; Smith & Tosey, 1999).

Organizational learning e learning organization sono costrutti "derivati da un'analogia, vale a dire l'idea che una struttura sociale orientata agli obiettivi, come un'organizzazione, è in grado di apprendere come un organismo" (Maier, Prange, Von Rosenstiel, 2003, p.14). In questa metafora, la conoscenza dell'apprendimento individuale ci aiuta a capire questo costrutto ipotetico dell'apprendimento organizzativo. "Se l'apprendimento individuale è considerato una base dell'apprendimento organizzativo, i processi di apprendimento studiati in psicologia possono indicare modi per promuovere l'apprendimento organizzativo" (Maier, Prange, Von Rosenstiel, 2003, p.15).

Il risultato che emerge è che tutte le organizzazioni, che vogliono performare in maniera ottimale, devono avere un focus sulla conoscenza e sulla loro condivisione all'interno dell'organizzazione stessa. Importante sotto questo punto di vista è la spirale della conoscenza, che rappresenta graficamente la trasmissione della stessa attraverso quattro possibili fasi:

- Socializzazione,
- Esternalizzazione,
- Combinazione,
- Internalizzazione

Per promulgare questo tipo di conoscenza, ma soprattutto la cultura della condivisione di conoscenza, è necessario indagare quali siano gli stili di leadership che più si confanno a questo tema vincente.

Concetto da chiarire prima di iniziare ad approfondire questi stili è la differenza importante che c'è tra il concetto di leadership e quello di autorità. Per definire questo sostanziale divario che vi è tra i due concetti: “la leadership non consiste nell'autorità in se come effetto dei vari livelli della gerarchia, ma consiste nel fatto che la posizione del capo trova legittimazione nel consenso delle persone che gli devono dare la propria collaborazione” (Macciocca e Massimo,1993).

Si analizzano quindi le diverse tipologie di leadership, con un focus particolare su quelli più empatici, ovvero le “new leadership theories”, come i sei modelli di leadership emotiva elaborati da D.Goleman basati sull'intelligenza emotiva e soprattutto la leadership trasformazionale.

I modelli indagati sono i seguenti:

- Innatisti;
- Comportamentisti;
- Relativisti;
- New leadership theories.

Le teorie innatiste prevedono un focus sugli specifici tratti personali che rendono un individuo un esempio virtuoso per i follower, suscitando in loro un sentimento di fedeltà e stima. Si parte dall'assunto che la qualità di leader è innata, non si può impiantare successivamente. Questo modello considera prevalentemente l'aspetto interiore dell'uomo, non si sofferma né sul contesto esterno che si delinea intorno ad esso né sulle varie situazioni in cui il leader si trova ad operare. Di altro avviso è la teoria comportamentista che non considera più la capacità innata come fattore

che rende un soggetto leader, bensì è il team che questi gestisce ad influenzarlo e forgiarne la tipologia di leadership.

Le teorie comportamentiste perciò si basano sia sui tratti intrinseci del leader che sull'influenza che questi riceve dall'ambiente esterno, in particolare dai suoi collaboratori e follower. Quindi lo stile di leadership più adatto è diretta conseguenza dell'influsso ricevuto dal gruppo gestito

I modelli relativisti non definiscono una leadership migliore in assoluto. Esistono, invece, stili maggiormente adatti in determinate situazioni e meno in altre. I fattori che influenzano quale sia lo stile di leadership da usare sono vari: caratteristiche dei collaboratori, ambiente contingente, cultura organizzativa, natura dei task, etc. È importante quindi che lo stile di leadership adottato muti in relazione all'ambiente di riferimento.

Da queste tre teorie si passa a quelle che analizzano le interazioni sociali tra leader e follower, in particolare, si approfondisce la caratterizzazione degli stili trasformativi e transazionali di leadership, utilizzando come base di ricerca le teorie di Burns (1978) e Bass (1990).

Come riportato da Forbes in un recente articolo del 13 Marzo 2019, il ruolo del manager deve essere legato in futuro a caratteristiche più emotive, rispetto agli strumenti classici di analisi e gestione, dato che questi saranno facilmente replicabili da un'intelligenza artificiale, che invece molto più difficilmente potrà replicare un aspetto totalmente umano come l'empatia. Usando le parole di John Nierling, brandvoice di Forbes e consulente per Porsche: "Perché, l'unico modo per implementare una strategia è fare leva sulle persone: devi comunicare, persuadere, ascoltare, dialogare, motivare alla realizzazione della tua visione. E queste sono le skill del leader di successo, proprio queste sono insostituibili da un software. Dobbiamo affinare le nostre capacità di gestire, influenzare, relazionarci con gli altri: la persona lo può fare meglio di qualunque smart technology. Insomma, ha ancora senso parlare di emotional intelligence in un'epoca di artificial intelligence".

Il leader trasformativo fonda la sua leadership sull'autostima, sulla fiducia e sulla motivazione del gruppo per ottenere prestazioni più elevate.

Il leader transazionale, invece, basa la sua azione su una motivazione già presente nei subordinati, mentre quello trasformazionale mira a convertire il sistema di obiettivi individuali in comuni (Bass e Stogdill, 1990). Proprio per questo è fondamentale che quest'ultima tipologia di leader sappia influenzare gli individui. Bass ha anche rafforzato l'idea che i leader trasformazionali abbiano maggiore impatto in quanto afferma: "I leader transazionali lavorano nell'ambiente organizzativo così com'è, mentre il leader trasformazionale cambia la cultura organizzativa".

Lo stesso studioso definisce l'azione del leader trasformazionale:

- Motiva i follower con obiettivi ambiziosi e con la consapevolezza della loro importanza.
- Crea un clima di gruppo così intenso da riuscire ad anteporre gli obiettivi di questo a quelli dei singoli.
- Aumenta l'autostima dei follower con attestati di stima e fiducia.

Insieme a questi tre assiomi è importante citare le "Quattro I" di Bass:

- Considerazione Individuale
- Stimolazione Intellettuale
- Motivazione Ispirazionale
- Influenza Idealizzante

Rimanendo sul lato delle "new leadership theories", possiamo citare la leadership emotiva di Daniel Goleman, noto psicologo e scrittore americano, che afferma come un buon leader debba possedere un elevato livello di intelligenza emotiva, ovvero quella capacità di saper riconoscere e gestire le proprie ed altrui emozioni, senza farsi sopraffare da queste. In una parola si può descrivere con "empatia", ma non fine a se stessa, bensì atta a gestire un team di individui in modo che raggiungano gli obiettivi delineati dall'organizzazione in cui lavorano.

Un esempio importante di come la leadership trasformazionale ed emotiva possa cambiare le sorti di un'organizzazione, sia a livello di clima e cultura aziendale ma anche di performance economica, è dato dal caso Ceridian, società che offre servizi e software in ambito HR, che ha visto un importante crescita in seguito alla nomina

a CEO di David Ossip e alla sua applicazione di un modello di leadership trasformazionale. “Se hai un’organizzazione che non può cambiare, ti estinguerai” (Forbes, 2016), con questa citazione può essere riassunto il perché del cambiamento avvenuto in Ceridian, tramite l’applicazione della leadership trasformazionale, il CEO è riuscito a motivare i suoi dipendenti convogliando l’energia dell’organizzazione nell’applicare la sua vision, rendendo in questo modo più facile risollevarla la società. Contemporaneamente a questa trasformazione è stato implementato il passaggio ad una learning organization, con un’enfasi sulla comunicazione.

Queste due direttive hanno portato direttamente ad un miglioramento dei risultati di business, come dimostra il report finanziario utilizzato per l’IPO del 2018 (Form S-1 Registration Statement, 2018). Il successo dell’azienda, come osserva il businessman americano Nido Qubein, risiede in un equilibrio tra la comprensione dello scopo dell’organizzazione e l’esecuzione dei risultati aziendali necessari per raggiungere tale scopo: “Le circostanze attuali non determinano dove si può andare; si limitano a determinare da dove si inizia, assicurati che la tua organizzazione comprenda il suo scopo – perché sia stata avviata in primo luogo - e abbia una chiara strategia aziendale da eseguire su ciò che deve compiere per realizzarlo”.

Come affermato finora, i modelli di leadership degli ultimi anni, che si basano molto sulla componente legata ai collaboratori, ricercano nella motivazione di questi uno dei fattori di successo dell’organizzazione. La motivazione è stata definita come “insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo” (Steers e Porter, 1987). È quindi ciò che spinge l’individuo a massimizzare le sue performance. La motivazione può sorgere interiormente dall’individuo (intrinseca) o da aspetti esteriori (estrinseca), in questo aspetto sono d’accordo molte teorie come quelle di Contenuto, di Processo e di Personalità.

È importante identificare l’origine etimologica dell’espressione stessa: motivazione, dal latino “motus”, ovvero il movimento che si compie verso qualcosa, verso un obiettivo. Questo movimento figurato a raggiungere una meta è fondamentale nell’essere umano; senza motivazione, senza movimento, ci sarebbe

solo uno stato di immobilità. È difficile capire bene cosa spinge l'uomo ad agire, spesso sono più cause concomitanti, a volte inconsce, "Il comportamento umano (...) è motivato da una serie di cause ed è orientato alla realizzazione di determinati scopi, nonché alla soddisfazione di specifici bisogni mediante singole azioni o una serie di attività tra loro coordinate" (Anelli, Legrenzi, 2006).

La motivazione in ambito lavorativo è fondamentale per raggiungere performance eccellenti, ed è per questo che il leader deve saper stimolare i follower, questa competenza è la prima che deve possedere e quella comune a tutti gli stili di leadership, fondamentale è lo stretto legame che intercorre tra motivazione, performance e soddisfazione dell'individuo, quest'ultimo analizzato dal punto di vista lavorativo.

Nell'indagine eseguita per questo elaborato, allo scopo di investigare la relazione tra tipologia di organizzazione, leadership percepita e clima/performance conseguente, è stata scelta come metodo di indagine la Survey.

Questa decisione è dovuta al fatto che una ricerca di tipo qualitativo sia più indicata per ottenere un valido risultato finale sulle prestazioni dei team, ricercando, però, gli aspetti umani ed interazionali, i quali concorrono in modo importante al raggiungimento del risultato finale.

La somministrazione del questionario è stata effettuata ai team HR di 33 diverse organizzazioni, tra le quali Astaldi, CdP, ENEL, SACE, etc. ed è dovuta alla volontà di non limitare l'indagine ad una singola società di un solo segmento del mercato, ma ad effettuare una ricerca più ampia in vari settori. Perciò la somministrazione del questionario a diversi team, al cui interno vi erano individui con background culturali e di studi differenti, ha permesso di indagare tangibilmente i temi affrontati nell'elaborato.

L'obiettivo è stato quello di indagare se vi fosse una relazione tra le Learning Organization (organizzazioni che fanno dell'apprendimento continuo, della comunicazione e dei sistemi di feedback uno dei loro punti di forza), la Leadership Trasformativa e le prestazioni del team di lavoro, intesa sia come performance che genera l'output economico, sia come clima aziendale che si sviluppa nell'organizzazione. I risultati finali sono riassumibili così:

- La risposta alla domanda “Il tipo di gestione / Leadership favorisce un clima collaborativo all’interno del team” ha dato parere positivo per il 56% e negativo per 22%, con la percentuale restante sufficientemente soddisfatta. Questa risposta, dal suo lato di insoddisfazione, è spiegata dalle risposte precedenti relative alla carenza di un sistema di feedback adeguato e un sistema di premiazione dell’apprendimento, che portano quei dipendenti che percepiscono questi fattori negativi a non poter rilevare un buon clima aziendale;
- La risposta alla domanda finale “Il tipo di gestione / Leadership favorisce una buona performance all’interno del team” vede il 66% dei dipendenti intervistati affermare che la tipologia di leadership adottata nella loro organizzazione sia in grado di incidere sulle loro performance; questo è il dato finale che avvalorata la tesi iniziale, ovvero che ci sia una correlazione tra un sistema di organizzazione che apprende continuamente (Learning Organization), il tipo di leadership (Trasformatore) e le performance del team.

Si è sottolineato più volte come la leadership debba essere in grado di adattarsi al contesto dell’organizzazione e dei collaboratori con cui si lavora, infatti dai questionari è emerso come giudizi positivi sul tipo di leadership e sui livelli di comunicazione portino a giudizi positivi sul clima all’interno delle organizzazioni, e di conseguenza abbiano un’influenza positiva sulle performance.

Avendo ottenuto quindi come feedback della Survey un’importante livello di correlazione tra la learning organization, la leadership trasformatore e le performance, possiamo analizzare le leve che determinano il risultato ottenuto:

- L’organizzazione: la struttura della società è fondamentale per comprendere quale debba essere il ruolo del leader all’interno di essa. Infatti è importante capire quali siano i livelli di comunicazione e i valori dell’organizzazione. Una volta assimilate le dinamiche societarie, il leader potrà impostare il suo modello di leadership e sviluppare le caratteristiche del suo team di conseguenza, in quanto i modelli di leadership, come già spiegato in

precedenza, non sono applicabili sempre e comunque allo stesso modo in tutte le organizzazioni.

Facendo riferimento al concetto di salute organizzativa, che può essere definita come l'insieme dei processi, delle pratiche, delle politiche organizzative che promuove il benessere dei dipendenti nei contesti di lavoro (Cino, 2016), si evidenzia come l'organizzazione sana è quella che permette ai dipendenti di inquadrarsi perfettamente nello stile di leadership del management, nella condivisione di obiettivi e valori e in un ambiente dalla comunicazione continua e incentivata. Dalla Survey proposta risulta che le performance vengano incentivate da un sistema di apprendimento continuo, e dato che non si può scindere il team dalla realtà organizzativa in cui si trova, il modello migliore per ottenere una buona resa del team è quello indicato come Learning Organization.

L'allineamento tra i valori dei collaboratori e quelli della società sono di fondamentale importanza per ottenere degli output performativi importanti.

- Il ruolo del leader: analizzando i risultati della Survey risulta evidente come vi sia uno stretto rapporto tra il modello di leadership adottato dal management e la performance del team. Infatti il leader trasformazionale, che lavora per “trasformare” l'ambiente di lavoro ma soprattutto i suoi collaboratori in una versione migliore di loro stessi, più motivata e più efficiente e con migliori soddisfazioni personali, è l'ingranaggio che permette alle organizzazioni, definite di apprendimento continuo, di trasmettere i valori ai dipendenti.

Per fare ciò, il leader deve possedere anche importanti componenti emotive, che gli permettano di integrarsi con il proprio team, di comprendere i propri follower, di empatizzare con loro, di ottenere la loro stima e fiducia, di riconoscerne bisogni e aspirazioni, in definitiva di lavorare per loro affinché loro stessi migliorino le proprie performance.

Oltre queste competenze, il leader deve possedere un alto livello di comunicazione efficace, in quanto dai dati raccolti, la comunicazione aperta e informale è uno dei fattori che poi porta ad ottenere migliori performance.

In definitiva si può affermare che una visione d'intenti comune tra leader e follower, implementata dall'utilizzo di un modello di leadership trasformazionale, aumenta la propensione ad ottenere un miglior clima e delle migliori performance.

- L'individuo come risorsa: le persone sono il fulcro di ogni organizzazione, il rapporto tra leader e collaboratori, e tra collaboratori stessi determina il successo o meno della società. Il singolo individuo deve essere messo nelle condizioni di poter rendere al massimo, per farlo è necessario motivarlo in un ambiente favorevole e stimolante.

È a questo punto che interviene il management, in quanto tramite la tipologia di leadership adottata si può creare un clima organizzativo idoneo a ricevere il massimo impegno del team, in quanto è proprio questo che rappresenta la realizzazione della visione del leader: se quest'ultimo riesce ad applicare un modello che motiva e considera i dipendenti come risorse fondamentali, la leadership porterà a delle performance migliori.

In conclusione possiamo affermare che il manager ha il compito di creare l'ambiente idoneo a far rendere al meglio i collaboratori. Dai risultati ottenuti si può sottolineare che questo ambiente deve essere intriso di comunicazione aperta e informale, di condivisione di valori e obiettivi, di motivazione e coinvolgimento. Tutte queste caratteristiche possono essere riassunte in una correlazione di tre fattori: l'azienda strutturata come Learning Organization, un modello di leadership trasformazionale e le performance dei team. Questa correlazione è tanto più forte quanto più si adattano i modelli teorici alle diverse realtà aziendali creando unità d'intenti tra i soggetti coinvolti.

In ultima analisi quindi, maggiore è la capacità dei leader di armonizzare i bisogni e gli obiettivi dei singoli con quelli dell'organizzazione, migliore sarà il livello di performance espresso da questi.