



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

Leadership Trasformatzionale, Comunicazione
Simmetrica e Shared Value: i casi Fiat e Nokia a
confronto

Prof. Gianluca Comin
RELATORE

Lorenzo Ronga - Matr. 222591
CANDIDATO

Prof.ssa Sara Mazzarella
CORRELATORE

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 – La Leadership	8
Letteratura disponibile	8
1.1 Le Teorie della Leadership	9
1.1.1 <i>The Great Man Theory</i>	9
1.1.2 <i>The Trait Theory</i>	11
1.1.3 <i>The Behavioural Theory</i>	12
1.1.4 <i>The Contingency Theory</i>	14
1.1.4.1 Le critiche avanzate alla teoria della contingenza	16
1.1.4 Teorie basate sull'influenza del leader.....	16
1.3 Possibili sviluppi futuri	17
1.3.1 Sviluppi teorici.....	17
1.3.2 Analisi degli aspetti pratici	18
CAPITOLO 2 - La comunicazione come leva di leadership	20
Introduzione.....	20
2.1 Le teorie moderne di Leadership	21
2.1.1 Leadership Transazionale, Trasformazionale e <i>Laissez-faire</i>	21
2.1.2 La Leadership situazionale	23
2.1.3 Figure T-Shaped	26
2.1.4 Differenze tra Management e Leadership	28
2.1.5 Intelligenza emotiva e stili di leadership	31
2.1.6 Conclusioni.....	37
2.2 LA COMUNICAZIONE	38
2.2.1 La comunicazione aziendale moderna: interna e esterna	38
2.2.2 Comunicazione simmetrica e asimmetrica	40
2.2.3 Comunicazione simmetrica e <i>shared value</i>	42
2.2.4 Analisi: Leadership trasformazionale e comunicazione simmetrica	45
2.2.5 I contenuti che un leader deve comunicare	48
2.2.6 Conclusione	50
CAPITOLO 3 – Casi studio: Fiat e Nokia	51
3.1 La Fiat	52
3.1.1 La storia della Fiat.....	52
3.1.2 Sergio Marchionne: i tratti del leader.....	54
3.2 La Nokia	56
3.2.1 La storia della Nokia	56
3.2.2 Il Management team: la leadership che ha portato al collasso Nokia	58
3.2.3 Il confronto.....	60
CONCLUSIONI	62
BIBLIOGRAFIA	64
SITOGRAFIA	65

INTRODUZIONE

Con il termine Leader, nell'immaginario comune, oggi, si definisce una figura autorevole e di potere, in grado di prendere decisioni in modo autonomo. L'origine di questa interpretazione deriva, forse, dalla visione di questo fenomeno come un qualcosa di astratto e lontano dalla realtà che viviamo ogni giorno. Non si riesce ad accomunare, il più delle volte, la figura del Leader a quelli che sono i suoi attributi fondamentali che gli permettono di esser definito come tale. Per questo motivo, allora, diventa importante capire l'origine di questa parola e degli studi che sono stati effettuati nel tempo per spiegare il fenomeno della Leadership.

Il termine Leadership deriva dal verbo inglese *to lead*, il quale si riferisce all'azione di guidare, condurre. Questo è sempre stato utilizzato, non solo per analizzare società e organizzazioni, ma anche per studiare i comportamenti che caratterizzano le dinamiche di gruppo di qualsiasi tipologia. Solo negli ultimi anni, però, la scienza ha ampliato le proprie ricerche con lo scopo di accomunare la figura del leader a diverse situazioni e di definire delle qualità comuni, arrivando a individuarne sempre più numerose e diversificate.

I primi cenni di Leadership si trovano in scritti che testimoniano l'importanza dell'organizzazione della politica nelle civiltà antiche, e tra le azioni del politico e quelle del leader possono essere individuate grandi affinità. Già Socrate nell'antica Grecia indicava la virtù nell'arte del saper vivere con gli altri, non quale tecnica di dominio del prossimo, bensì "quel ragionare" insieme da cui deve scaturire il bene comune. Ancora Platone, nella Repubblica, affermava la necessità di individuare una guida che potesse comandare, governare e guidare il popolo; il filosofo parla di "sofocrazia", ovvero del governo dei sapienti, ritenendo che i migliori siano tali non per casato o per ricchezza, ma per il possesso della sapienza e della saggezza. Altri richiami, invece, si hanno ai tempi dell'Impero Romano, dove la guida e l'organizzazione della società hanno garantito l'efficienza e la potenza dell'intera struttura. A tal proposito Business Insider, in un articolo di Aine Cain (2017), illustra sette indimenticabili lezioni di leadership da parte di un maestro d'eccezione: Giulio Cesare. Ancora oggi il suo nome è sinonimo di culto della personalità e di uomo forte. L'articolo individua, ad esempio, la sua capacità di assumersi dei rischi, la capacità di iniziare partendo da poco, aver chiaro in mente che mai nulla è definitivo, l'abilità di non rilassarsi mai, neanche nelle fasi positive, l'aver fiducia nelle proprie capacità, in breve tutto ciò di cui un leader ancora oggi necessita per ottenere risultati apprezzabili. Facendo un salto di più di mille anni, poi, fu lo storico italiano Niccolò Machiavelli, nel suo scritto "Il Principe", dedicato a Lorenzo de Medici, ed anche in altri trattati, a formulare delle osservazioni che si basavano sul ruolo di un personaggio autorevole che, grazie alle proprie capacità, aveva il compito di guidare il popolo: ecco una chiara

affinità con il compito degli odierni manager all'interno delle aziende che essi guidano. Ne "Il Principe", in particolare, viene introdotto un elemento importantissimo che non limita la definizione della leadership ad un solo soggetto, ma evidenzia anche l'importanza dei suoi seguaci. Nella trattazione, infatti, Machiavelli consiglia di guadagnarsi l'appoggio del popolo perché convinto che l'odio sia il terreno di coltura delle congiure (1). Il principe deve essere una figura forte, capace di unire le masse ed annientarne i conflitti. Un leader oggi, analogamente a "quel principe", deve basare il proprio potere, sulla gestione della tensione, sulla creazione del consenso e sull'adozione di uno stile di leadership adatto alle risorse che guida. Come Machiavelli riteneva che il principe avesse bisogno di "possedere l'amicizia della gente", anche oggi il leader deve essere capace di creare il consenso ed adottare uno stile di leadership flessibile ed adattabile alle diverse situazioni.

In un articolo del giornale delle scienze psicologiche "State of Mind", scritto da Ursula Valmori (2016), si sottolinea come oggi, nelle aziende, l'efficacia di una strategia viene sempre più spesso messa in relazione con la capacità di affrontare e gestire il cambiamento, ragion per cui al manager viene chiesto di migliorare continuamente le competenze legate a questa specifica dimensione. E proprio il *change management*, oggi focus di molte tematiche aziendali, ha rappresentato anche in passato un'esigenza dell'uomo e delle sue organizzazioni.

A questo proposito ecco un passo tratto dall'opera 'Di Fortuna' di Niccolò Machiavelli:

*“Colui con miglior sorte si consiglia
tra tutti li altri che 'n quel loco stanno,
che ruota al suo valor conforme piglia,
perché li umor che adoperar ti fanno,
secondo che convengon con costei,
son cagion del tuo bene e del tuo danno;
non però che fidar si possa in lei
né creder d'evitar suo duro morso,
suo duri colpi impetuosi e rei:
perché mentre girato sei dal dorso
di ruota per allor felice e buona,
la suol cangiar le volte a mezzo el corso
e, non potendo tu cangiar persona
né lasciar l'ordin di che 'l Ciel ti dota,
nel mezzo del cammin la t'abbandona.
Però, se questo si comprende e nota,
sarebbe un sempre felice e beato
che potessi saltar di rota in rota;
ma, perché poter questo ci è negato
per occulta virtù che ci governa,
si muta col suo corso el nostro stato.”*
(Machiavelli)

Questi versi di Machiavelli sono più che mai attuali, egli afferma infatti che il cambiamento è la caratteristica principale della realtà e che, per interagire efficacemente con essa, ovvero per raggiungere i propri obiettivi, l'uomo debba sviluppare adeguate competenze.

Da questo breve excursus storico, abbiamo visto come i concetti di Leadership e di Leader non siano di recente nascita, ma come anzi questi siano cambiati ed affinati nel corso di secoli di storia. L'intero elaborato, ora, avrà l'obbiettivo di fornire inizialmente una panoramica generale su tutte le teorie della leadership formulate dal passato ai tempi moderni, per poi andare ad evidenziare quali riescono meglio ad identificare la figura del leader. Sarà, poi, trattato anche un altro tema fondamentale, ovvero la comunicazione, e si vedrà come, assieme allo stile di leadership, esso possa incidere, negativamente o positivamente sull'azienda. Alla fine, poi, dopo avere presentato tutti i casi, si cercherà di dimostrare la tesi alla base dell'intero elaborato, secondo la quale un leader trasformatore e carismatico che riesce a stabilire una comunicazione simmetrica con il proprio gruppo, ha più possibilità di distinguersi dalla concorrenza e creare del valore attraverso il suo operato.

CAPITOLO 1 – La Leadership

Letteratura disponibile

L'analisi della Leadership e del suo collegamento con la comunicazione è stata possibile grazie allo studio della letteratura e dei pensieri dei maggiori esponenti di questa scienza. La ricerca ha riguardato, inizialmente, i manuali dei teorici che per primi hanno sviluppato le idee alla base del fenomeno. Essendo un argomento che abbraccia più materie, tra cui la sociologia, l'economia e la psicologia, solo per citarne alcune, è stato necessario l'individuazione delle teorie che sono state formulate nel tempo e che hanno permesso lo sviluppo dei pensieri che oggi conosciamo. Uno dei manuali dalle quali sono la maggior parte delle teorie antiche è quella che oggi viene definita la "bibbia della leadership" scritta da Bernard Bass. In questo scritto, oggetto di rivisitazioni nel tempo, sono elencati tutti i pensieri più influenti a livello globale, da quelli più antichi della "Great Man Theory", fino alle teorie che ancora oggi vengono utilizzate. Oltre la consultazione delle diverse edizioni dell'Handbook of Leadership è stata svolta una ricerca sui periodici digitali che trattano gli argomenti delle scienze psicologiche e sociali. Ciò ha permesso una miglior comprensione delle differenti teorie poiché sono spiegate dalle fonti che le hanno teorizzate.

Un'altra importante porzione della letteratura consultata proviene direttamente da uno dei periodici più importanti a livello globale sul tema della leadership e del management: l'Harvard Business Review. Le menti più brillanti da tutte le parti del mondo contribuiscono da anni alla redazione di questa rivista con lo scopo di condividere le più attuali conoscenze in campo aziendale. Questo periodico è stato preso in considerazione per il prestigio e per la conseguente attendibilità, certificata dalle personalità e dagli innumerevoli premi conseguiti. Le teorie moderne, infatti, come l'intelligenza emotiva di Goleman, la distinzione tra management e leadership, oppure il concetto di valore condiviso, sono solo alcuni dei contributi che sono stati resi pubblici dalla rivista.

Per affrontare l'argomento nel migliore dei modi, poi, si è cercato di apportare dei riscontri pratici che potessero dimostrare come queste teorie non siano solo un qualcosa di astratto, ma come anzi esse influenzano le organizzazioni a livello globale. Questo è il motivo per cui è risultata necessaria la consultazione e l'analisi di documenti delle singole aziende. Documenti finanziari, bilanci sociali e codici etici sono stati presi in considerazione per comprendere affondo quali fossero le pratiche delle diverse organizzazioni e il modo in cui la leadership viene adoperata nelle singole casistiche.

1.1 Le Teorie della Leadership

1.1.1 *The Great Man Theory*

La prima vera teoria sulla leadership formulata e alla quale sono poi seguite altre, è la Teoria del grande uomo (*The Great Man Theory*), secondo la quale i grandi leader e personaggi del passato non sono stati formati per esser tali, ma alla nascita già possedevano gli attributi chiave per ricoprire questi ruoli. È Thomas Carlyle, filosofo e scrittore scozzese, che per primo durante i suoi discorsi e all'interno della sua opera "*On heroes, hero-ship and the heroic in history*" (Carlyle, 1841) definì questa teoria.

Nella cornice della caduta dell'impero Napoleonico e con il diffondersi della rivoluzione industriale nel suo paese natale, lo scrittore, proveniente da una famiglia calvinista, guardava con disprezzo all'epoca nella quale viveva e alle personalità che la rappresentavano. È proprio per questo, infatti, che nei suoi scritti guardava con ammirazione e nostalgia al passato e alle personalità che l'avevano contraddistinto. Nei suoi discorsi, tenuti nelle piazze di Londra, Thomas Carlyle contrapponeva le autorità della sua epoca a quelle precedenti, evidenziando come queste fossero riuscite ad emergere tra le altre e come fossero rimaste nella memoria per aver dato una direzione alle sorti del mondo e dell'umanità. Essendo quindi, come altri artisti dell'epoca, deluso dai conflitti sociali del proprio tempo e dal materialismo imperante, il filosofo cercò di dare un senso a queste. Con il termine eroe, Thomas Carlyle si riferiva a figure mistiche venute al mondo con attributi differenti rispetto agli altri e per volere diretto di un'entità superiore. Egli cercò di spiegare la provenienza di questi personaggi e il motivo delle loro azioni sulla terra. Allo stesso tempo cercò di trovare risposte alla sua visione di autorevolezza e individuare le caratteristiche di quelli che avrebbero potuto essere, in futuro, gli uomini incaricati della guida dell'umanità. Sin dai primi discorsi, lo scrittore si era riferito a questi uomini parlando di un gruppo eletto, composto da filosofi, scrittori, profeti, uomini di letteratura e di scienza. Solo questi, infatti, erano riusciti ad affermarsi nella storia, ed erano riusciti, con le loro azioni, ad esser seguiti dal popolo per fare ciò che lo scrittore stesso definisce come il volere di Dio.

L'autorevolezza di queste personalità, infatti, era giustificata proprio da questo attributo. Gli eroi erano l'incarnazione sulla terra del volere di Dio. Un'entità al di sopra dell'uomo che aveva dato a questi uomini il compito di fare, a loro volta, il suo volere sulla terra. Solo in questo modo, come lo scrittore testimonia nei suoi discorsi, per l'eroe era possibile porsi al di sopra degli altri ed essere universalmente accettato. Carlyle lo definiva come "*Able-man*", colui che può, colui che decide le sorti dell'umanità ed è seguito da tutti gli altri. Come comportarsi nei confronti di queste entità, poi,

era un'altra tematica trattata proprio dal pensatore nel suo manuale. Era per lui di fondamentale importanza che i suoi seguaci si "inchinassero e gli dessero la possibilità di sentirsi nobile e benedetto" (Carlyle).

Nei suoi pensieri, poi, nel definire questi uomini mandati direttamente da Dio sulla terra per guidare i popoli, Carlyle fa riferimento ad una figura che, secondo lui, nell'antichità ha svolto il ruolo di guida più importante: il re. Nei suoi confronti spende queste parole:

He is practically the summary for us of all the various figures of Heroism: Priest Teacher, whatsoever of earthly or of spiritual dignity we can fancy to reside in a man, embodies itself here, to comand over us, to furnish us with constant practical teaching, to tell us for the day and hour what we are to do. He is called Rex, Regulator, Roi: our own name is still better: King, Konning, which means Can-ning, Able-man. (Carlyle, 1841)

Nel Re Carlyle vedeva l'incarnazione del volere di dio; egli incarnava tutte le caratteristiche dell'eroe descritto in precedenza. Sin dalla nascita era destinato, infatti, a comandare un popolo, e solo attraverso la divinizzazione di questa figura, lo stesso popolo poteva godere del vero benessere.

Con il concetto di eroe, quindi, Thomas Carlyle era arrivato alla definizione di una personalità che potesse guidare i propri seguaci verso il volere di Dio, quindi verso il giusto. È proprio nell'ultima riflessione sui re che egli riesce ad affiancare alla figura dell'eroe quella del Leader, ovvero una persona in grado di dirigere un impero e in grado di esser percepita superiore grazie agli attributi che gli sono stati conferiti sin dalla nascita.

Questa teoria che collegava la figura del Leader ad una personalità nata con determinate caratteristiche, è stata però criticata non solo dalle teorie future sulla leadership, ma anche da studiosi contemporanei a Carlyle. Le prime critiche furono mosse contro l'idea che potessero esistere delle persone con tali rilevanti attributi semplicemente poiché mandate da Dio. A questa visione, infatti, essi contrapponevano l'idea che le personalità descritte erano divenute guide autorevoli per ragioni legate alla situazione sociale nella quale si trovavano. Solo questo, infatti, secondo loro aveva permesso a re, politici, militari, studiosi, di essere riconosciuti da parte del popolo per le proprie qualità.

La teoria di Carlyle sarà invece ripresa durante i regimi totalitari del ventesimo secolo. Il fascismo e il nazismo, rispettivamente in Italia e in Germania, si basavano proprio sulla scelta incondizionata di una sola autorità per governare la nazione. Ad essa veniva riconosciuto il diritto di elevarsi al di sopra di tutti per decidere cosa fosse giusto ed anche il destino dell'intero popolo.

1.1.2 *The Trait Theory*

Questa teoria della Leadership si pone al secondo posto in ordine cronologico. Essa va ad esaminare i tratti caratteristici dei leader che si sono susseguiti nella storia, cercando delle somiglianze che, se analizzate individualmente, potessero essere identificabili come comuni ad ogni leader. La teoria dei tratti analizza varie personalità e tratti fisici che possono in qualche modo differenziare non solo il leader dall'uomo comune, ma anche il leader efficace da quello che non lo è. Alla base della teoria sono stati effettuati molti esperimenti per raccogliere più dati possibili e paragonarli tra loro. Secondo quanto riportato nel manuale sulla Leadership, scritto da Bernard Bass, i primi risultati di questi studi furono diffusi nel 1933 da Smith e Krueger.

Gli esperimenti condotti dagli studiosi hanno analizzato sia attributi fisici, come l'altezza, il peso e l'età, sia osservazioni sul loro conto fatte da altre persone. Furono intervistati insegnanti, studenti e team, e gli veniva chiesto di indicare chi per loro poteva essere considerato come leader e di descrivere le caratteristiche che lo adatto per quel ruolo (Bass & Bass, 2008). Altri indicatori erano la scorrevolezza nella lingua, l'aspetto fisico, lo stato di salute. A questi studi ne seguirono anche altri più specifici che si ponevano il medesimo obiettivo. Jankins W.O. (1947, p. 54-79) focalizzò i suoi interessi sullo studio della leadership nel settore militare. Nulla, però, di significativo riuscì a giustificare le ipotesi che avevano formulato e che volevano dimostrare.

Sarà solo nel 1947, poi, che il professore di Management della Ohio State University, Ralph Stogdill, rivisitando gli studi prodotti fino a quel momento, e cambiando le modalità di analisi, riuscì a inquadrare la materia in un'ottica differente. Con la sua pubblicazione, Stogdill (1947, p. 35-71) rivalutò i risultati fino ad allora ottenuti, focalizzando la sua attenzione non tanto sui singoli tratti dei diversi individui, ma sull'analisi del contesto in cui essi operavano. Egli notò che, se analizzati in specifici contesti, i tratti distintivi delle personalità considerate come Leader potevano trovare una precisa corrispondenza tra loro tra loro. Arrivò in questo modo alla conclusione che non tanto i tratti fisici, quanto più quelli psicologici, come empatia, intelligenza e responsabilità potevano veramente contraddistinguere le diverse personalità, e permettere loro di essere percepite, all'interno dell'ambiente in cui operavano, come esempi da seguire.

Queste scoperte sono state di fondamentale importanza per le teorie che sono state poi sviluppate. Ancora oggi, infatti, la teoria dei tratti ricopre un ruolo chiave per lo studio dei fenomeni moderni.

“Once a leader or follower considers which traits they find most important, and to what degree they exemplify these traits, they can begin to analyze other theories.” (McGuire Jr., 2004)

Queste sono le parole di Daniel Patrick McGuire Jr. (2004) il quale riconosce in questa teoria il punto di partenza per tutte quelle che sono state formulate in seguito. Secondo lui, infatti, solamente partendo dalla considerazione del contesto e dei tratti maggiormente rilevanti, è possibile analizzare quali possano essere gli attributi che permettono di distinguere un leader da un non leader.

1.1.3 *The Behavioural Theory*

La teoria dei tratti ha battuto il terreno per gli studi successivi. È dalla definizione di Stogdill, secondo il quale non erano solo i caratteri a definire un Leader ma anche il contesto in cui egli operava, che nuove ricerche iniziarono ad analizzare il fenomeno. In questa fase tornò utile lo sviluppo della psicoanalisi. Ad essa è possibile attribuire la formulazione della teoria comportamentale, la quale si prefiggeva il compito di individuare *pattern* di atteggiamenti e metterli in relazione con diverse situazioni.

A questa teoria va dato il merito di esser stata il primo studio a discostarsi dalla convinzione comune che i tratti e gli atteggiamenti dei leader fossero già posseduti alla nascita e che poi con il tempo si sarebbero sviluppati. Questa nuova concezione, infatti, rendeva plausibile che delle persone potessero sviluppare qualità di Leadership nel corso della loro vita, attraverso l'allenamento e la perseveranza degli intenti; non più, dunque, l'eletto del Signore ma un uomo dotato autonomamente di eccellenti qualità.

Il concetto di sviluppo della leadership inizia grazie agli studi di R. Blake e J. Mouton (1964) che sono alla base della teoria comportamentale. Con la formulazione della "Griglia manageriale", infatti, i due studiosi hanno per primi analizzato i comportamenti dei manager del loro tempo, distinguendoli in due macro-categorie: coloro che pongono attenzione al personale e coloro che pongono attenzione alla produttività. Con l'attribuzione di un punteggio relativo alle due categorie, è possibile classificare le differenti personalità in 5 sottocategorie. I punteggi vengono calcolati su una scala da 1 a 9 e collocati all'interno di un grafico dove sono indicate, sull'asse orizzontale, l'importanza attribuita alla produttività e sull'asse verticale quella attribuita al personale (→ Figura 1). Con la combinazione di queste due dimensioni è possibile individuare delle distinzioni tra i manager in base alla personalità e alle priorità.

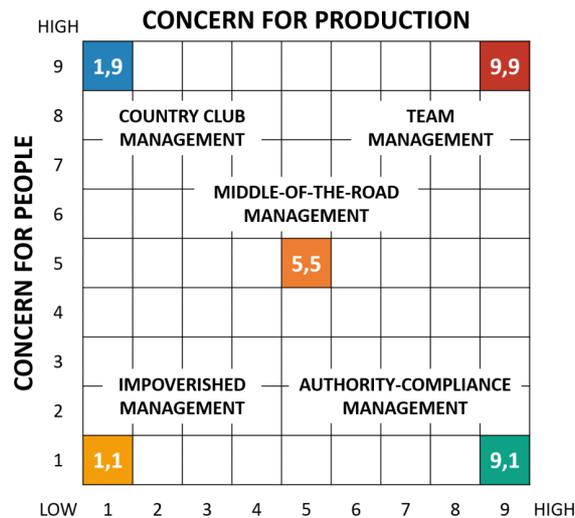


Figura 1- The Managerial grid / fonte: Business-to-you

Un'altra teoria formulata nell'ottica comportamentale, e quindi analizzando la psicologia dei gruppi, è la "Role Theory". Questa si basa sullo studio delle aspettative. Si analizzano i comportamenti delle persone che compongono un gruppo e si studiano le aspettative che questi hanno nei confronti degli altri membri. Attraverso l'analisi è possibile definire i ruoli all'interno di un'organizzazione e dividere compiti e responsabilità. Il leader è colui il quale è riconosciuto dagli altri componenti come tale, ma se questo non dovesse essere percepito allo stesso modo, gli atteggiamenti nei suoi confronti non saranno ottimali. È una teoria che ancora oggi viene utilizzata per studiare l'autorità di una persona e i motivi che le hanno permesso di ricoprire tale posizione. Solamente attraverso l'accettazione da parte di tutti i componenti dell'organizzazione di riferimento, dunque, sarà possibile ricoprire la posizione al meglio.

Le teorie comportamentali hanno per la prima volta incluso la figura dei seguaci come elemento chiave per lo studio della figura del leader. Con queste teorie, infatti, viene eliminata la concezione precedente secondo la quale i leader sono persone poste al di sopra degli uomini e quindi irraggiungibili. Si fa strada l'idea che questo ruolo non sia riservato solamente a pochi eletti che già dalla nascita possiedono le qualità adeguate, ma che anzi questi attributi possano essere allenati e sviluppati nel corso della vita. Da questo momento in poi le teorie sulla Leadership seguiranno la stessa direzione: definire delle aree di azione all'interno delle quali inquadrare i diversi atteggiamenti dei leader e studiarli in relazione a diverse variabili.

1.1.4 The Contingency Theory

Lo studio della Leadership, a partire dalle teorie comportamentali e ancora di più da quelle elaborate successivamente, si è basato sempre sullo studio della figura del Leader in relazione all'organizzazione nella quale opera. Non più soltanto la personalità del singolo ricopre un ruolo di centrale importanza, ma anche i seguaci sono considerati nell'analisi. Mentre prima erano di cornice, come elemento quasi superfluo nelle teorie già trattate, oggi ricoprono un ruolo fondamentale nel sistema. La relazione tra il leader e i suoi seguaci permette il corretto funzionamento dell'organizzazione. Non è più il singolo e gli attributi che possiede a renderlo tale, ma la cosa più importante è la sua capacità di comunicare e di creare una relazione positiva con l'ambiente in cui opera.

Un'altra teoria che si sviluppa parallelamente alle ipotesi formulate da quella comportamentale, prende il nome di "*Contingency theory*": teoria della contingenza. Questa si basa essenzialmente sull'analisi del contesto e delle personalità ad esso connesse. L'atteggiamento del leader non è più indipendente rispetto al contesto ma deve adattarsi per sfruttarne tutte le potenzialità, caso per caso. Come già anticipato da R. Blake e J. Mouton (1964) (→ 1.2.3), è possibile fare una classificazione delle personalità in base alle sue priorità. La teoria della contingenza approfondisce l'analisi e cerca di provare l'impossibilità di definire una combinazione universalmente accettata come superiore rispetto alle altre. Solamente inserendola nei diversi contesti, infatti, è possibile decidere quale tipologia adottare per sfruttare al meglio le diversità dell'ambiente e le condizioni in esso presenti.

Uno dei maggiori studiosi impegnati nello sviluppo di questa teoria è il professor Fred E. Fiedler (1978), dell'università di Washington, con il suo articolo "The Contingency model and the dynamics of Leadership process". Egli non basa il suo studio sulle caratteristiche del leader ma pone la sua attenzione sulla composizione dell'ambiente in cui opera ed individua una divisione rispetto all'organizzazione interna: "*task-oriented e relationship-oriented*". Queste due dimensioni fanno riferimento alla modalità di misurazione del successo nei gruppi; in un caso, esso è misurato rispetto al perseguimento dei compiti assegnati, nell'altro, rispetto alla soddisfazione del personale. Viene introdotta, quindi, l'analisi del contesto attraverso l'osservazione di tre dimensioni:

1. Relazione tra Leader e seguaci
2. La strutturazione dei compiti
3. Il potere che il leader ha all'interno dell'organizzazione¹

¹ Il potere del Leader viene misurato riferendosi al grado di autorità attribuitogli dal gruppo. Essa va calcolata in base alla sua capacità di influenzare in modo notevole variabili come: contratti, organizzazione e potere decisionale.

La valutazione di questi fattori è implicita nell'indicatore LPC² (*Least preferred co-worker*) (Fiedler, 1978), il quale offre una panoramica sull'ambiente di interesse e sulle caratteristiche che lo contraddistinguono. A seconda del risultato è possibile percepire quale dei due atteggiamenti è più favorevole adottare nei casi specifici.

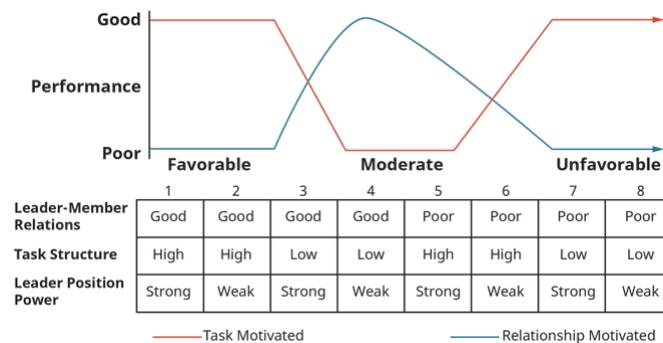


Figura 2 - Fiedler's Contingency Theory / fonte: openstax.com

L'analisi delle tre variabili viene scomposta per individuare diverse situazioni del contesto: favorevole, moderato e non favorevole (→Figura 2). Ogni combinazione denota un differente ambiente e le corrispondenti modalità da preferire per operare al meglio in esso.

Questa teoria, rispetto alle precedenti, permette di stabilire come queste due dimensioni non siano mutualmente escludibili, ma che anzi in situazioni particolari, a metà tra le diverse classificazioni dell'ambiente, esse possano addirittura coesistere per generare il miglior risultato possibile. Le classificazioni, secondo Fiedler (1978), vengono fatte in base al contesto e, a seconda di questo, va scelto il leader adatto per operare, eliminando la possibilità di variare il proprio orientamento.

Con queste teorie, quindi, si inizia ad evidenziare l'importanza del contesto nel quale il leader opera, del clima che lo caratterizza e del ruolo che svolgono i suoi componenti. La grande innovazione introdotta con la teoria della contingenza è l'analisi di tutte le variabili, non più in modo singolare, ma come esse interagiscono tra di loro. La teoria introduce un elemento fondamentale alla base dell'interazione tra i soggetti presenti nel contesto: la comunicazione. Questa, come vedremo, è infatti alla base delle interazioni sociali tra i membri del team ed ha un ruolo centrale nella determinazione

² Il coefficiente è basato sulla ponderazione di fattori valutati su una scala da 1 a 10. Questi permettono di definire se nell'ambiente di lavoro è favorevole più un approccio task-oriented oppure relationship-oriented. Il nome dell'indice suggerisce che la valutazione viene fatta da parte del leader nei confronti del componente meno preferito del team.

delle variabili analizzate in precedenza. Nei paragrafi successivi sarà proposto un approfondimento sul ruolo dell'interazione tra i soggetti e sull'effetto che la comunicazione ha tra questi. Vedremo infatti, quando utilizzata in modo efficace e mirato, essa può incentivare la produttività e i risultati raggiunti dal team.

1.1.4.1 Le critiche avanzate alla teoria della contingenza

“Contingency theory, although having several strengths, generally falls short in trying to explain why leaders with certain leadership styles are effective in some situations but not in others. It also criticized that LPC scale validity as it does not correlate well with other standard leadership measures. Contingency theory also fails to adequately explain what should be done about leader/situation mismatch in the workplace” (Northouse, 2012)

Queste sono le critiche principali mosse contro la teoria della contingenza formulata dal professor Fred E. Fiedler (1978). Lo studioso Peter Northouse, con la testimonianza riportata, non pone dubbi tanto alla teoria formulata e alla classificazione dei diversi ambienti di lavoro, quanto avanza dei dubbi sulla flessibilità della stessa. Con queste parole egli denuncia il fatto che la teoria della contingenza, a differenza di quella comportamentale, si basa unicamente sullo studio del contesto ed elimina la possibilità di una compatibilità tra diversi stili di leadership in diversi contesti. Secondo Fiedler, infatti, nel momento in cui la personalità del leader non fosse compatibile con quella dell'ambiente in cui opera, la miglior soluzione sarebbe la scelta di un leader differente. In questo modo, secondo vari studiosi, viene fatto un passo indietro rispetto alle ipotesi avanzate nelle teorie precedenti secondo le quali era possibile l'affinamento delle caratteristiche di leadership e quindi anche il cambiamento degli stili per un'azione ottimale in diversi ambienti. Ad esempio, se il modello dovesse restituire un valore LPC basso e le caratteristiche del leader non combaciare con l'ambiente in analisi, secondo Fiedler sarebbe preferibile sostituire il leader, piuttosto che cercare di cambiare il suo stile per adattarlo a quello richiesto dal contesto.

1.1.4 Teorie basate sull'influenza del leader

Prima teorizzate da Weber (1947), un sociologo ed economista tedesco, poi sviluppate da Bernard Bass (1981), queste teorie si fondano sullo studio dell'influenza che la figura del leader ha nei confronti di tutti coloro attorno a lui. Vengono introdotti i concetti di leadership transazionale e leadership trasformazionale, i quali differiscono in termini di obiettivi e mezzi utilizzati per raggiungerli. Le teorie basate sull'influenza hanno oggi un ruolo centrale nell'analisi della leadership

e dell'interazione con l'ambiente che lo circonda. Viene portata avanti, parallelamente agli studi comportamentali (→1.2.3) e a quelli situazionali (→1.2.4), la teoria che cerca di trovare un punto in comune tra le due appena citate.

Queste teorie, così importanti oggi, verranno approfondite nei prossimi paragrafi poiché risultano fondamentali per affrontare la tesi in esame. Queste figure, infatti, fondano le proprie differenze sia sui metodi adottati, sia sul modo per radicare queste all'interno delle organizzazioni. Uno dei punti, infatti, che come vedremo evidenzierà le differenze tra questi due modelli è la tipologia di comunicazione adottata a seconda dei fini preposti.

1.3 Possibili sviluppi futuri

1.3.1 Sviluppi teorici

Come analizzato nei primi paragrafi di questo scritto, gli studi della leadership sono stati incrementati dagli anni '40 fino ad oggi. La scienza che studia questo fenomeno è particolarmente giovane e lascia spazio a diverse interpretazioni. Molte, infatti, sono le definizioni che è possibile individuare nei manuali e nella pratica moderna la quale, come vedremo, è in continua evoluzione. Lo studio della leadership interessa diversi settori: dalla politica alle aziende fino ad arrivare ad ambiti differenti come quello militare e quello scolastico. Nuove definizioni, ma soprattutto nuove tipologie di leadership, vengono formulate ogni giorno poiché le sfide affrontate variano e ogni organizzazione e leader individua lo stile e la formula più appropriata allo specifico caso. Le nuove formulazioni, quindi, danno sempre maggiore importanza al contesto nel quale si opera e alle caratteristiche che lo contraddistinguono. Nuove forme, come la *shared leadership*³ o la *e-leadership*⁴, sono state introdotte e mentre le teorie precedenti riguardavano principalmente il contributo degli accademici, negli ultimi anni si sta rafforzando sempre di più lo studio da parte di coloro che nel mondo reale praticano la leadership o vengono a contatto con essa ogni giorno.

“There is a lack of collaborative effort between academics and management practitioners, and the leadership theory and research has lacked adequate emphasis on strategic issues, explanatory processes, and the moderating effects of the situation” (The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities, 2004)

³ La Leadership è condivisa tra differenti persone autoritarie e questo permette il dialogo e la condivisione di informazioni su uno stesso piano di comunicazione.

⁴ Tecnica nuova sviluppatasi nell'era digitale per far fronte alle continue innovazioni tecnologiche.

Questa è la critica avanzata dai professori dell'Università della California i quali, nel 2004, hanno evidenziato come i due mondi, accademico e lavorativo, non abbiano mai realmente unito le forze per sviluppare dei modelli fondati e validi in maniera universale.

È questo ciò che ci si aspetta dal futuro: una maggior collaborazione tra le figure interessate. Solo attraverso una maggior interazione, infatti, sarà possibile migliorare sempre di più i processi organizzativi e rendere massima l'efficienza del leader. Dovrà essere incentivato un dibattito costruttivo volto a stimolare lo scambio di idee e di pratiche adottate per affrontare al meglio e con maggior flessibilità la gran parte delle situazioni che oggi le aziende devono affrontare.

1.3.2 Analisi degli aspetti pratici

Si è capito, quindi, che parlando di Leadership si fa riferimento a competenze che, in diverse misure, possono essere allenate o addirittura insegnate. Questo fenomeno, però, tra le aziende della nostra nazione ha sempre suscitato scetticismo. Una delle ragioni può essere individuata probabilmente nella scarsa redditività di queste tecniche nel breve periodo. Lo sviluppo di queste competenze, a differenza di altre magari legate ad operazioni più strategiche, richiede degli investimenti di lungo termine che mostrano i propri frutti solo dopo lunghi periodi di adattamento dei componenti dei gruppi. Al contrario, mentre i ritorni finanziari non sono stati ancora giustificati del tutto da queste attività, vi è la prova di reale aumento della produttività dei gruppi.

La Leadership è considerata come *soft skill*. Questo termine indica “abilità [...] non cognitive, che fanno riferimento ad aspetti o tratti della personalità quali [...] la motivazione o la capacità di lavorare in gruppo” (Treccani, 2012). Negli ultimi anni lo sviluppo di queste competenze ha suscitato sempre più interesse sia nel mondo lavorativo che accademico e ciò è testimoniato dal gran numero di corsi che ogni anno vengono offerti sia dalle università italiane sia dagli operatori specializzati. Ingenti, poi, sono anche gli investimenti fatti da parte delle aziende che però sono limitati principalmente a quelle di grande dimensione a carattere internazionale. Le università e queste realtà sono il banco di prova per quelle che saranno le competenze sempre più importanti nel mercato del futuro.

È possibile affermare che lo sviluppo della leadership oggi è frenato dalla non completa comprensione di questo fenomeno e delle sue potenzialità in riferimento all'incremento di fatturato ed al miglioramento delle condizioni lavorative nelle aziende. Una figura guida è di fondamentale importanza in ogni momento, ma è maggiormente richiesta in momenti di crisi come quello che stiamo vivendo oggi. Eventi al di fuori della portata dell'uomo possono stravolgere il modo di lavorare e le abitudini di ognuno di noi. Così, una crisi come quella attuale, caratterizzata da

un'incertezza sulle condizioni attuali e future, rende necessario la presenza di figure autorevoli che possano essere un forte punto di riferimento.

Ciò che ci si auspica per il futuro, quindi, è un maggior investimento e presa di coscienza dell'importanza strategica che la figura di un leader possiede. Una delle statistiche che può far ben sperare in quest'ottica è quella proposta da Robert Velasquez (2017), il quale afferma che circa l'83% delle aziende percepisce l'importanza dello sviluppo della leadership ai vari livelli organizzativi, ma d'altro canto segna anche che il 71% delle aziende non pensa che i leader attualmente presenti siano adatti a ricoprire il loro ruolo in modo efficace nel futuro.

CAPITOLO 2 - La comunicazione come leva di leadership

Introduzione

In questo capitolo analizzeremo l'importanza della comunicazione nell'ambito della Leadership. Si capirà come questa, da semplice competenza per l'organizzazione, sia diventata una leva per raggiungere gli obiettivi prefissati. Abbiamo visto come l'importanza delle soft skill (→1.3.2) stia aumentando e come queste, assieme alle hard skills, potranno in un futuro permettere di affrontare le sfide del mondo aziendale e non solo. Si farà riferimento ai modelli moderni e alle più recenti teorie e studi che provano come una corretta comunicazione possa incidere positivamente sui risultati aziendali.

Si analizzerà nello specifico la relazione che intercorre tra la figura del leader, dei suoi seguaci e dell'ambiente in cui essi operano, facendo riferimento principalmente al contesto aziendale. Il modello che sarà analizzato da questo momento ci aiuterà a comprendere il ruolo che la comunicazione svolge nell'organizzazione e degli obiettivi che essa permette di conseguire.

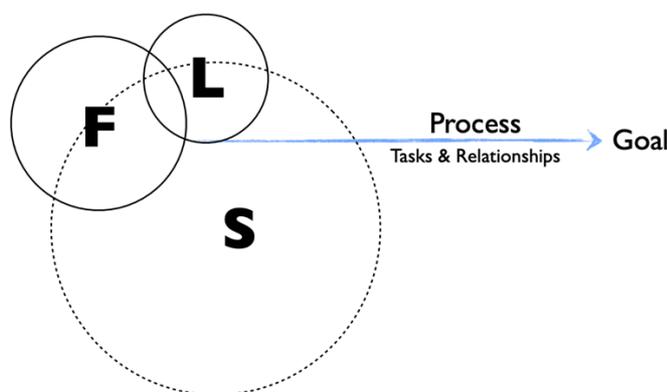


Figura 3 - Relazione tra leader, follower e situazione / fonte: Chin and Gaynier, 2006

Le tre lettere L, F e S fanno riferimento rispettivamente a Leader, *Followers* e Situazione (→Figura 3). Partendo dalle teorie comportamentali, lo studio della leadership si è focalizzato sull'analisi di questi tre fattori e sulla loro relazione. Dalla figura è possibile comprendere come dall'incontro di queste tre dimensioni deriva il *goal*, ovvero l'obiettivo che l'organizzazione si pone. Per raggiungerlo, però, è necessario, come raffigurato, analizzare i processi interni, i ruoli, ma soprattutto le figure che devono esser coinvolte e i ruoli dei diversi componenti.

Da questo punto in poi verranno esposte le tesi maggiormente accreditate dal mondo accademico, lavorativo e dall'intera comunità. Il leader, a differenza di come veniva descritto nelle prime teorie analizzate (→1.2.1, 1.2.2), non è una persona nata con le qualità che gli permettono di ricoprire tale ruolo, ma queste possono essere allenate durante la sua esistenza. I follower, così come la situazione, ricopriranno un ruolo fondamentale nell'organizzazione e nella pianificazione della leadership aziendale e non solo.

2.1 Le teorie moderne di Leadership

2.1.1 Leadership Transazionale, Trasformazionale e *Laissez-faire*

Con riferimento alle teorie che riconoscono l'influenza del *leader* sull'ambiente, accennate in precedenza (→1.2.5), si cerca di capire che effetti i diversi atteggiamenti di un leader hanno sull'organizzazione in cui egli opera. Questi modelli si muovono sulla medesima divisione già ipotizzata dalle teorie comportamentali e contingenti e quindi sono focalizzate sulla distinzione tra l'attenzione rivolta alla motivazione del personale e quella verso i compiti da portare a termine. Tre sono le categorie identificate e che saranno analizzate singolarmente: leadership transazionale, leadership trasformazionale e atteggiamento passivo. L'individuazione di queste avviene attraverso l'utilizzo del coefficiente MLQ⁵ teorizzato da B. Avolio and B. Bass

Con l'aggettivo transazionale si allude al significato letterale dell'espressione. Questo modello si basa su transazioni tra leader e *follower*. Per conto dei primi viene svolto un determinato compito ripagato con prestazioni uniche che possono essere, nel caso aziendale, stipendi o benefici connessi all'operato. La relazione, quindi, prende la forma di un mero scambio economico-prestazionale tra i soggetti dell'organizzazione. La comunicazione, in questo caso, è limitata all'assegnazione dei compiti ai diversi soggetti indicando quali dovranno essere i risultati da raggiungere. Solo a compimento del compito assegnato, lo sforzo sarà ripagato con una transazione che può variare a seconda delle situazioni. Questo modello viene adottato dai leader quando il loro fine è unicamente il raggiungimento di traguardi prefissati e standardizzati. Si ipotizza che questo atteggiamento sia preferito quando i leader non riescono ad instaurare un clima di sviluppo e di motivazione comune con gli altri componenti del gruppo; questi, vengono quindi ricompensati a seconda del risultato raggiunto.

Opposto, invece, è l'approccio della leadership trasformazionale. Questo stile pone le basi su un rapporto diretto tra il leader e i suoi seguaci, tra di loro si instaura uno scambio di conoscenze e di

⁵ MLQ: *Multifactor leadership questionnaire*. È un sondaggio che studia la psicologia del leader sull'analisi di tre scale di misurazione.

informazioni. Ciò che contraddistingue questo modello è in primo luogo l'aspetto emotivo della relazione: il rapporto si basa sulla stima della figura guida da parte dei seguaci e dal suo impegno a motivare e trarre il meglio da loro.

“The transformational leadership articulates a realistic vision of the future that can be shared, stimulates subordinates intellectually, and pays attention to the differences among the subordinates” (Yammarino & Bass, 1990)

Da questa affermazione si evince come questa relazione venga instaurata: essa si basa essenzialmente su relazioni personali, infatti, le persone vengono poste in primo piano rispetto ai risultati prefissati. Il leader, grazie alla loro motivazione, riesce a renderli protagonisti del progetto a cui stanno lavorando. L'attenzione non è più ristretta solo al gruppo come insieme, ma viene data importanza alle singole personalità che lo compongono, per permetter loro di trarre il meglio dalle proprie capacità. Nel passaggio riportato, poi, si vede come il leader transazionale abbia il compito di avere una visione del futuro e di trasmetterla a tutta l'organizzazione. In questi casi non ci si focalizza unicamente sui risultati di breve termine, ma i risultati per esser tangibili possono richiedere molti anni. In quest'ottica torna utile non tanto l'indicatore di efficienza ROI⁶, quanto il ROO⁷, il quale dà importanza agli obiettivi che queste azioni nel loro insieme permettono di raggiungere.

L'ultimo atteggiamento che viene teorizzato da questo modello è lo stato di passività o *laissez-faire*. In questa dimensione sono individuati i leader che hanno un atteggiamento distaccato rispetto all'ambiente in cui operano e che non sono realmente interessati ai risultati conseguiti. L'operato è contraddistinto dal sottrarsi ad ogni tipo di responsabilità, come ad esempio prendere decisioni o guidare i componenti del gruppo nel loro operato. Il leader viene quindi a mancare di tutte quelle qualità comunicative necessarie alla creazione di un ambiente favorevole allo scambio di idee e alla crescita condivisa.

Si è continuato ad analizzare il sistema proposto in precedenza (→ figura 3) per capire l'interazione tra le tre dimensioni ed è stato visto come il modo di comunicare e il modo di interagisce del leader con i *follower* può dar vita a diversi atteggiamenti. La leadership trasformazionale, date le sue peculiarità e caratteristiche, viene preferita a quella transazionale quando l'azienda è proiettata verso il cambiamento; carisma e autorevolezza, al pari della fiducia che viene riposta nella figura del leader fanno di questo modello il favorito. Detto questo, non è però possibile decretare questa modalità di leadership come la migliore in assoluto. Questo punto viene analizzato nella teoria

⁶ ROI: Return on Investment. È un indicatore di efficienza che mostra il ritorno che un soggetto riceve in seguito ad un investimento

⁷ ROO: Return on Objectives. È un indicatore di efficienza che mostra l'avanzamento rispetto agli obiettivi prefissati

situazionale, la quale non riconosce alla leadership trasformazionale l'universale superiorità rispetto al suo opposto, ma dà spazio ad entrambe, prediligendo l'adattamento del leader alle diverse situazioni.

CASE HISTORY: **Steve Jobs, Apple Inc.**

Fondata nel 1976 dal visionario Steve Jobs, Apple è oggi una delle più grandi imprese produttrici di sistemi operativi e informatici al mondo. Sin dalla sua creazione il genio della Silicon Valley si è circondato di menti brillanti che potessero, assieme a lui, contribuire alla crescita della società. Il suo intero operato si è sempre basato sulla visione di un mondo differente, migliorato dalla tecnologia. È questo ciò che ha guidato lui e i suoi collaboratori alle invenzioni e alle innovazioni che oggi conosciamo. Questo atteggiamento gli ha permesso di esser percepito come leader trasformazionale. Egli, infatti, attraverso la condivisione di informazioni e di conoscenza, è riuscito a trarre il meglio dai propri dipendenti credendo sempre nella sua visione e trasmettendola a loro. Un leader carismatico e ammirato dal proprio personale consente la creazione di un ambiente competitivo e stimolante, proiettato verso il futuro. In seguito, vedremo come queste caratteristiche, sia riguardo all'ambiente di lavoro, sia rispetto alle relazioni instaurate, possano far aumentare l'efficienza ed aumentare la produttività.

2.1.2 La Leadership situazionale

Introdotta da P. Hersey e K.H. Blanchard (1969), la teoria della leadership situazionale si fonda sulla capacità di adattamento del leader rispetto all'ambiente in cui egli opera. Viene approfondito ulteriormente il legame e l'interazione tra gli attori fondamentali di un gruppo con la situazione nella quale essi operano. Questo modello non prevede una decisione a priori del miglior modello da adottare, ma ipotizza la possibilità di adattamento a seconda di fattori specifici che determinano la "maturità del gruppo". Si fa riferimento non solo alle abilità necessarie per raggiungere obiettivi, ma anche al grado di delegazione che può essere utilizzato nell'organizzazione. Questa maturità è dunque frutto delle competenze dei singoli, sia hard skills che soft skills (→2.1.3). A seconda della situazione rilevata, poi, Hersey e Blanchard individuano quattro diversi modi di gestire il gruppo; questi si basano sempre sull'orientamento del leader rispetto alle relazioni e ai compiti assegnati.

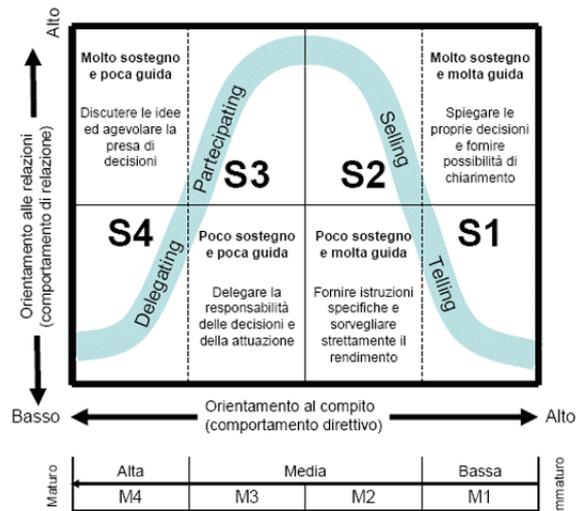


Figura 4 - Leadership situazionale - fonte: sharingtourism

I quattro atteggiamenti, a seconda delle variabili a cui corrispondono, come indicato in figura, sono:

- **Prescrivere (Telling):** si sviluppa una comunicazione unilaterale. Il leader prende le decisioni e annuncia gli obiettivi da raggiungere. I componenti, però, hanno un grado di maturità tale che riescono a svolgere i propri compiti senza il continuo supporto di un mentore.
- **Coinvolgere (Selling):** è adottata una comunicazione bilaterale. Il leader, in questo caso, cerca di spronare i suoi collaboratori ad esprimere al massimo le loro capacità. Questo viene fatto sia indicando un obiettivo comune da raggiungere, sia aiutando e seguendo gli altri componenti nello svolgimento dei propri compiti.
- **Supportare (Participating):** in questa situazione i componenti del gruppo hanno le giuste competenze ma non la corretta motivazione. Il leader, quindi, necessita non tanto di imporre una propria visione quanto più spronare tutti i partecipanti a dare il massimo secondo le individuali capacità.
- **Delegare (Delegating):** il grado di maturità dei collaboratori è tale per cui il leader lascia nelle loro mani la responsabilità e la decisione dei compiti da svolgere per arrivare ad un obiettivo prefissato. “Il leader non si defila ma mantiene una presenza poco invasiva, di riferimento” (Comin & de Sanctis, 2020)

L'atteggiamento adottato dal leader è in linea con le caratteristiche del gruppo; è lui a decidere quale adottare per ottenere il miglior risultato impiegando le risorse a disposizione. Di cruciale importanza sono la flessibilità e la capacità di riconoscere quando cambiare il proprio atteggiamento a seconda delle differenti situazioni. Questa teoria fornisce una risposta al mercato in continuo mutamento all'interno del quale operano le aziende. Un ambiente caratterizzato da incertezza richiede la massima attenzione e flessibilità da parte delle organizzazioni nell'adattamento e nel riconoscimento delle opportunità. Uno degli esempi che più rappresenta questa linea di pensiero è il CEO del Virgin Group, Richard Brandson. Analizzeremo il suo caso successivamente, quando vedremo come la capacità di delegazione gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di uno o, come in questo caso, di più business.

Nel riquadro che segue vengono riportati dei casi studio di aziende operanti sul mercato globale. Queste, a seconda del settore e dalle differenti sfide, adottano sistemi di leadership interna differente.

CASE HISTORIES: **H&M, Google Inc., Hilton Worldwide.**

H&M – Delegating style

Hennes & Mauritz AB, questo il nome della grande multinazionale di abbigliamento svedese. Fondata nel 1947, oggi controlla circa 4000 negozi in tutto il mondo e collabora con case di moda di fama mondiale. Karl-Johan Persson è l'amministratore delegato attuale e l'intera organizzazione si fonda sulla sua visione di "fashion sostenibile". Come la stessa azienda dichiara nel bilancio sociale annuale: "Credere nelle persone, lavorare in squadra, migliorare costantemente [...] avere spirito d'iniziativa" (H&M, 2014). Da queste parole si evince quali valori caratterizzano l'ambiente di lavoro e l'importanza che viene data alla figura dei dipendenti. Ancora: "I nostri leader devono essere modelli a cui ispirarsi e devono dare sempre il buon esempio" (H&M, 2014). Basandosi su queste dichiarazioni e sui modelli prima individuati di leadership, è possibile comprendere come essi siano vicini a quelli che sono i valori della "delegating leadership": un ambiente di lavoro fondato sulla cooperazione e sulla mutua motivazione, ma che lascia ampio spazio alle iniziative dei singoli.

Google Inc. – Supporting Leadership

Google Inc. è la grande società informatica statunitense che ha rivoluzionato il mondo digitale. Fondata nel 1998 da Larry Page e Sergey Brin, due studenti dell'università di Stanford, oggi è parte della holding Alphabet, che controlla le più popolari piattaforme web oggi sul mercato. Sono le parole del capo delle risorse umane a dare una visione globale sull'aria che si respira all'interno della struttura. Le linee guida indicate da Laszlo Bock (2013) sono:

- Essere un bravo coach
- Motivare il team
- Essere produttivo e lavorare secondo obiettivi
- Supportare i lavoratori nelle loro carriere

Seguendo questi valori è possibile identificare la linea di leadership adottata in questo contesto. Ai leader è richiesto di spronare il proprio personale affinché esso dimostri il vero potenziale. Le idee innovative dei singoli addetti permettono a Google di difendere la propria posizione sul mercato, ma allo stesso tempo questo settore richiede aggiornamenti costanti ed il raggiungimento di risultati ampiamente performanti. È per questo motivo, quindi, che la leadership sviluppata all'interno dell'azienda si può classificare come “Supporting Leadership”: un ambiente all'interno del quale i leader hanno il compito di motivare gli altri lavoratori affinché questi ultimi possano trovare le soluzioni più innovative ai problemi.

2.1.3 Figure T-Shaped

Si è parlato di *soft skills* ma non è ancora stata analizzata la loro correlazione con le competenze *hard*, ovvero quelle che vengono sviluppate solo in seguito allo studio e possono essere realmente verificate poiché intese come conoscenze: esempi sono il saper programmare o calcolare, il saper tradurre oppure il conseguimento di una laurea. Tutte quelle abilità possono essere dimostrate tangibilmente, a differenza delle *soft skills* che fanno riferimento ai rapporti interpersonali.

Mentre nel passato queste competenze potevano essere esaminate come distinte e separate, oggi trovano l'una nell'altra il proprio completamento. Una conseguenza della globalizzazione e dell'innovazione è la necessità di essere pronti al cambiamento e a confrontarsi con le più disparate realtà. Un dato che conferma questa affermazione è il fatto che in Europa, così come negli Stati Uniti,

si sta diffondendo il fenomeno del cosiddetto “*job hopping*”⁸ (ANSA, 2018), un dato, questo, che deve far preoccupare molte aziende poiché necessitano di ingenti investimenti, sia in termini di tempo sia in termini economici, per insegnare nuove competenze e cercare di sviluppare un senso di appartenenza alla nuova realtà lavorativa. In quest’ottica risulta fondamentale la presenza di una figura autorevole che riesca a motivare il proprio team e trasmettergli i valori aziendali. Lo sviluppo delle hard skills in queste occasioni è cruciale, ma solo se combinate con le soft skills possono restituire dei risultati concreti.

È da attribuire alla società di consulenza manageriale americana McKinsey & Co. l’introduzione del termine “*T-shaped Management*”. Esso veniva adoperato solo internamente all’azienda negli anni ’80 e solo dopo fu teorizzato dagli studiosi dell’Harvard Business Review (Hansen & von Oetinger, 2001) per definire la combinazione delle competenze che i lavoratori necessitano sviluppare. Con esso ci si riferisce all’insieme di competenze soft e conoscenze hard. Solo in questo modo, infatti, un componente di un team è in grado di affrontare le sfide del mondo contemporaneo e allo stesso tempo di interagire con i suoi collaboratori.

In particolare, il modello si presenta nella forma di una vera e propria T formata da conoscenze profonde nella materia e competenze generali di relazioni interpersonali che non riguardano necessariamente l’ambito specifico all’interno del quale vengono adoperate. Oggi, quindi, queste competenze vengono poste sullo stesso piano e risultano imprescindibili le une dalle altre.

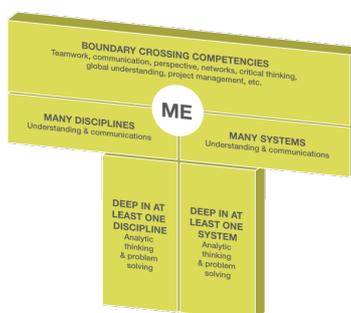


Figura 5 - T-Shape Management / fonte: trishcotter

Tra le soft skills abbiamo già individuato la leadership, ma è pensiero comune che essa debba richiedere anche lo sviluppo di altre importanti componenti. Tra queste, ad esempio, come riporta LinkedIn⁹ (Petrone, 2018) in una ricerca sulle abilità più richieste per il futuro, al primo posto troviamo la leadership, al secondo la comunicazione e al terzo la capacità di collaborare. È difficile, perciò, parlare dello sviluppo della leadership senza prima porre l’accento sull’allenamento delle capacità comunicative e collaborative.

⁸ Tradotto letteralmente dall’inglese: salto di lavori. Questa espressione viene utilizzata nella lingua inglese per indicare l’attitudine di cambiare lavoro con un’alta frequenza.

⁹ Una delle piattaforme social più importanti nel mondo professionale.

Vedremo come la comunicazione in molti casi può definire lo stile d'azione del leader, il clima aziendale e il perseguimento degli obiettivi specifici. Primi tra tutti, come anticipato precedentemente (→ 1.2.5), vanno analizzate le teorie relative all'influenza della figura del leader per capire come in questo caso la comunicazione incida sull'operato e sui rapporti interni all'organizzazione.

2.1.4 Differenze tra Management e Leadership

Molto spesso i termini leadership e management vengono confusi tra loro. Nelle pagine precedenti essi sono stati utilizzati come sinonimi, ma approfondendo la nostra ricerca è possibile evidenziare i possibili elementi che li differenziano. L'articolo di Kotter (1990), dal titolo "What Leaders really do"¹⁰, pubblicato sulla rivista della Harvard Business School, è utile per comprendere quali siano le specifiche caratteristiche, in termini di compiti e comunicazione, dei due atteggiamenti.

È possibile effettuare un'analisi di questi termini partendo dalla definizione dei modelli citati nei paragrafi precedenti: transazionale e trasformazionale. Rispettivamente, l'atteggiamento del primo è limitato all'organizzazione dei compiti e alla supervisione del personale, mentre il secondo è maggiormente incentrato sul fronte personale ed emotivo dei componenti dell'organizzazione. Una somiglianza, in termini di operato, tra il modello transazionale e management, e tra il modello trasformazionale e la leadership. Il manager, infatti, deve far fronte alle difficoltà per riuscire a gestire al meglio le sue risorse e arrivare ad obiettivi prefissati. Di contro, invece, il leader riesce ad adattarsi più facilmente al cambiamento poiché invece di dare importanza solo alle analisi quantitative, egli investe gran parte del suo tempo nel coltivare relazioni personali ed emotive.



Figura 6 - Source: John Kotter: *What leaders Really Do*, 1990

Ciò che è stato appena esposto viene riassunto con una semplice frase dell'autore: "Management is about coping with complexity. Leadership, by contrast, is about coping with change"

¹⁰ Tradotto letteralmente: ciò che i leaders veramente fanno. L'articolo si propone di definire una netta differenza tra la definizione di management e di leadership.

(Kotter, 1990). Da questa affermazione vengono declinate, poi, le tre differenze più significative, come riportato nella figura. In primo luogo, il manager ha il compito di gestire il piano di budget, mentre il leader, essendo più interessato alle singole personalità, indica a tutti la direzione da seguire in modo da aumentare il coinvolgimento di tutti i componenti. Spesso, infatti, i problemi finanziari possono portare i dirigenti di un'impresa a trascurare completamente il lato umano, concentrandosi sui costi e profitti. Un'altra differenza è riscontrabile nell'azione di organizzazione dei team: per il manager questo viene fatto sulla base delle singole competenze e delle opportunità, invece, riguardo al leader egli riesce a creare team non solo in base alle competenze, ma riesce anche a far nascere un legame emotivo tra i componenti del gruppo sfruttando al meglio le sinergie che si possono creare. Da ultimo, invece, è la distinzione che si basa sulla modalità in cui vengono svolti determinati compiti. La figura del manager, in questo caso, si differenzia per il suo potere che esercita nel gruppo, inteso in senso autoritario e di controllo. A lui, infatti, spettano tutte le decisioni per risolvere i problemi e le persone che lo circondano hanno il ruolo di supportarlo. Si differenzia proprio su questo livello la figura del leader: i problemi vengono affrontati non dalla singola persona, ma sono frutto di uno sviluppo e di un pensiero comuni al gruppo e ciò permette la partecipazione attiva e la collaborazione tra tutti i componenti. È attraverso una visione, infatti, condivisa dal leader, che tutti i membri di un team operano sinergicamente. Alle volte, infatti, questi team sono caratterizzati da un alto grado di delegazione, che come abbiamo visto prima, si riferisce a gruppi "maturi" e pronti a prender decisioni anche senza il costante supporto di un dirigente.

Mentre è vero che questi due termini stanno ad indicare due atteggiamenti differenti di risposta ai problemi e alla gestione aziendale, allo stesso tempo, l'autore dell'articolo non scarta la possibilità che entrambi possano essere adottati da una sola personalità. Kotter afferma: "leadership and management are two distinct, yet complementary system" (Kotter, 1990). L'uno, quindi, non elimina la presenza dell'altro. Complementari è l'aggettivo utilizzato dall'autore, e questo spiega come l'impiego in sincronia di questi due atteggiamenti possa dare risultati significativi, sia in termini di produttività, sia di soddisfazione interna del personale.

Di seguito viene riportata una tabella per sintetizzare le differenze fin qui analizzate. Ad essa, poi, segue il caso esempio del Virgin Group poiché considerato molto importanti ai fini della comprensione dell'importanza della delegazione.

Leadership	Management
Ha una sua visione per il futuro e la condivide con i suoi seguaci. Essendo la sua attenzione verso la singola persona molto elevata, cerca di fare in modo che ognuno possa crescere professionalmente e personalmente.	Il Manager ha il compito di definire un budget preciso e di non superarlo, utilizzando solo le risorse a propria disposizione. Mentre la priorità per il leader sono le persone, per il manager è superare gli ostacoli con il minor costo possibile.
Il leader, conoscendo il proprio personale, fa in modo che i soggetti dei gruppi siano compatibili tra loro e che ci sia una potenziale creazione di valore, sia per i seguaci, sia per l'azienda.	Le sue scelte sono molto limitate ed è costretto, a volte, a formare team con competenze differenti rispetto a quelle ottimali.
Il leader si distingue dal manager per l'attitudine alla delegazione. Viene, infatti, comunicata un'idea o una visione comune, ma poi sono i singoli a trovare il modo di superare degli ostacoli con le proprie idee.	Essendo sempre attento al budget, il manager ha il compito di ordinare le operazioni da effettuare ai propri dipendenti. Le decisioni vengono prese dall'alto per seguire una strategia che però non viene condivisa a tutti i livelli dell'azienda.

CASE HISTORY: **Virgin Group – Richard Brandson**

Richard Brandson è uno dei pochi imprenditori che, con il suo gruppo, oggi è presente nella maggior parte dei Paesi del mondo, occupando posizioni di rilievo in numerosi mercati. Si parla del Virgin Group guidato e fondato dall'uomo di affari britannico Richard Brandson. Oggi il gruppo comprende al suo interno realtà di rilievo internazionale come Virgin Active, Virgin Airline, Virgin music e Virgin books. Ci sono investimenti in innumerevoli mercati, dalla musica al trasporto, dal petrolio a quello alberghiero. Ma come fa una singola persona, assieme al suo cofondatore, Nik Powell, a dirigere un gruppo di tali dimensioni? La parola chiave è: Delegazione. Nel suo articolo sul sito web della Virgin, intitolato "My five step guide on how to delegate" (2020), Brandson spiega come la delegazione abbia giocato un ruolo chiave nella costruzione dell'impero Virgin e di come allo stesso tempo questa possa essere difficile da implementare in organizzazioni già costituite. In un gruppo come questo, dove il fatturato annuo risulta superare i 16,6 miliardi di dollari, i direttori hanno attuato delle politiche di delegazione che ne hanno permesso una rapida crescita e l'imposizione su diversi mercati su scala globale. "Delegating is a balancing act but when

you get it right, that's when growth happens" (Brandson, 2020). La difficoltà della delegazione è direttamente legata alla fiducia tra un leader e i suoi collaboratori. Ciò su cui bisogna investire, infatti, è la ricerca del giusto personale e delle persone affidabili che condividano una stessa visione per il futuro. Questo è quindi il compito di un leader, come Richard Brandson, il quale ha fatto della delegazione l'arma vincente per lo sviluppo di uno dei gruppi di impresa più diversificati al mondo.

2.1.5 Intelligenza emotiva e stili di leadership

Continuando con la definizione dei diversi stili della leadership, risulta particolarmente importante studiare il contributo offerto dallo scienziato e studioso Daniel Goleman. È possibile attribuire a quest'ultimo l'introduzione del concetto di intelligenza emotiva e dell'importanza che essa gioca nel comportamento dei singoli e nell'interazione tra i gruppi. Prima nel suo libro "Emotional Intelligence" (1995) e poi nel suo articolo "Leadership that gets results" (Goleman, Emotional Intelligence, 2000), pubblicato agli inizi degli anni 2000 sull'Harvard Business Review, uno dei periodici americani più importanti nell'area del management e organizzazione aziendale, l'autore focalizza la sua attenzione sullo studio delle emozioni.

Con l'introduzione dell'intelligenza emotiva, Goleman continua l'innovazione delle teorie formulate precedentemente e aggiunge alle considerazioni personali, quelle strategiche. Evidenziando questa mancanza negli studi relativi al management ed alla leadership, infatti, egli stesso afferma: "Many managers mistakenly assume that leadership style is a function of personality rather than a strategic choice" (Goleman, Emotional Intelligence, 2000). In quest'ottica, quindi, egli continua a sviluppare l'idea di leadership situazionale, già analizzata in precedenza, aggiungendo una dimensione strategica. Egli evidenzia come la flessibilità e l'adattamento degli stili di leadership in base all'organizzazione e alle diverse necessità possa giovare all'intera struttura.

Il concetto si basa sul riconoscimento delle emozioni, sia proprie che altrui. Si è già fatto riferimento alla necessità dello sviluppo di un ambiente di lavoro adatto allo svolgimento dei compiti da parte dei diversi membri. Abbiamo analizzato il modello di leader trasformazionale per la sua attenzione verso le relazioni e verso le emozioni dei singoli. Con l'idea dell'intelligenza emotiva, ora, sarà possibile porre l'accento sui diversi aspetti citati in precedenza e capire nel dettaglio come associare alle diverse situazioni lo stile di leadership più adeguato. Saranno studiati questi modelli e la relazione tra questi e le emozioni che Goleman definisce fondamentali.

Queste capacità, come lo scienziato indica nei suoi scritti, si dividono a loro volta in competenze specifiche che possono essere allenate e quindi migliorate per garantire la flessibilità e la prontezza necessaria. Esse, come già accennato, fanno riferimento sia ad un'autoanalisi, sia alla capacità di interpretare le emozioni e le necessità altrui. Per questo motivo sono indicate due macro-aree che pongono l'attenzione rispettivamente su due dimensioni, una interna ed una esterna. Quattro le capacità alla base del concetto:

- **Autocoscienza (Self-Awareness):** questa categoria fa riferimento alla capacità del singolo di comprendere le proprie emozioni e di capire la relazione che queste possono avere con il proprio lavoro. Importante è anche la fiducia che la persona ha nei confronti di sé stessa nel compimento di determinati compiti.
- **Autogestione (Self-Management):** si riferisce all'attitudine di avere un controllo su sé stessi e sulle mansioni che si devono svolgere. Molto importanti sono anche la capacità di prendere iniziative o di adattabilità ai differenti scenari. Integrità e onestà giocano un ruolo fondamentale che, come vedremo successivamente, saranno alla base della costruzione di un ambiente di fiducia all'interno di un'organizzazione.
- **Consapevolezza sociale (Social Awareness):** L'empatia è la chiave di questa capacità. Essa fa riferimento alle relazioni verso i terzi e alla possibilità di comprendere situazioni ben differenti da quelle personali. È anche necessaria la capacità di saper sfruttare al meglio le diverse realtà in cui ci si trova ad operare per trarne benefici per sé stessi e per l'intero gruppo
- **Abilità sociali (Social Skills):** In questa categoria vengono racchiuse tutte le competenze che caratterizzano l'interazione con i soggetti dell'organizzazione. Tra questi è possibile trovare la capacità di influenzare, di lavorare in team e di riuscire a comunicare la propria visione agli altri. A questa segue una delle competenze imprescindibili per qualsiasi leader: la comunicazione. (In seguito, ne verrà sottolineata l'importanza).

Sulla base di queste abilità e competenze è possibile, per un leader, essere più o meno pronto al cambiamento per adattarsi alle differenti situazioni adottando differenti comportamenti. Gli stili individuati da Goleman sono sei. Ognuno di essi risponde nel modo più adeguato alle differenti caratteristiche degli ambienti operativi. Diversamente dalla leadership situazionale, l'autore afferma che diversi stili possono essere adottati nello stesso momento, a seconda delle circostanze. L'intento di questa opera, infatti, è stato proprio quello di abbandonare definitivamente l'idea secondo la quale esiste un unico stile universalmente adattabile. Essi devono essere adattati alle diverse situazioni e questa procedura deve esser fatta in modo strategico, sulla base di obiettivi di lungo termine. Più sono le capacità di un leader, più sarà facile per lui l'adattamento ai diversi atteggiamenti richiesti.

Gli stili vengono divisi in base all'atteggiamento adottato, e naturalmente in base alla comunicazione messa in atto con il rispettivo gruppo. Per questo motivo, ogni stile sarà illustrato con una "frase tipo" che ne caratterizza il comportamento. I sei stili sono:

- **Stile coercitivo (Coercitive style):** Questo stile di Leadership è caratterizzato da una comunicazione top-down. Viene preferito nel momento in cui i partecipanti di un gruppo non hanno una chiara idea delle loro mansioni e il leader non lascia loro spazio per alcuna iniziativa. La comunicazione è unidirezionale e non è accettato il confronto. Uno degli effetti che questo comportamento può causare è la perdita di fiducia in sé stessi da parte di ogni componente del team. Il tono adoperato è imperativo poiché le informazioni vengono comunicate dai dirigenti, i quali acquisiscono il completo controllo delle operazioni. "Fai ciò che ti dico!"
- **Stile autoritario (Authoritative style):** Viene comunicata una visione da parte del leader, ma viene lasciato spazio alle idee dei singoli. La comunicazione utilizzata in questo caso lascia spazio ai feedback e alle iniziative del personale. L'unica cosa che viene comunicata è un'idea e un punto di arrivo, ma poi viene favorita la collaborazione e l'intraprendenza. Questo stile è molto produttivo quando sono richiesti dei cambiamenti nel lungo periodo. "Vieni con me"
- **Stile affiliativo (Affiliative style):** In questa situazione il leader punta principalmente sulle emozioni dei propri seguaci e non più sulle performance aziendali. Il suo interesse è quello di sviluppare un'ambiente favorevole all'interno dell'azienda e la fedeltà dei propri

dipendenti è di primaria importanza. La comunicazione adottata, ovviamente, è bidirezionale. Il confronto è incentivato e le intere relazioni si basano sui feedback dell'intero team. Uno dei difetti di questo stile, però, se adottato singolarmente, è la poca attenzione ai risultati e quindi la minima attitudine alla correzione degli errori commessi dai componenti del team. "Prima le persone".

- **Stile democratico (Democratic style):** Come il termine stesso suggerisce, questo stile è fondato sulla collaborazione e sulla comunicazione aperta a tutti i livelli. L'obiettivo principale è quello di costruire la fiducia nell'operato del leader. Le decisioni, infatti, vengono prese di comune accordo e la parola di ognuno è tanto importante quanto quella del leader. Questo atteggiamento può risultare molto utile nel momento in cui è necessario prendere decisioni difficili e dunque la partecipazione a queste, da parte dei diretti interessati, può far vivere meglio i risultati che ne derivano, qualsiasi essi siano. Di contro, invece, questa attitudine può risultare in decisioni che richiedono molto tempo per essere prese e non è particolarmente indicato in situazioni in cui è richiesto un cambiamento immediato. "Cosa ne pensi?".
- **Settatore di standard (Pacesetting style):** Il leader, in questa occasione, funge da vera e propria guida. Egli ha il compito di delineare la strada per i propri seguaci indicando loro alti standard da raggiungere. Questo atteggiamento, a differenza di quelli precedenti, non dà più importanza alle singole personalità, ma permette solo a coloro che riescono a raggiungere determinati obiettivi di continuare il proprio operato. Per certi aspetti questa situazione può risultare molto stimolante per soggetti altamente qualificati, ma allo stesso tempo demoralizzante per coloro che necessitano ancora di sviluppare le competenze adeguate. "Fai come faccio io, ora".
- **Stile da coach (Coaching style):** Questo comportamento permette al leader di prediligere il lato umano e le performance, non solo del gruppo, ma anche dei singoli. Come per lo stile affiliativo, qui l'importanza riposta nelle persone è cruciale. Il leader ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo delle performance dei suoi seguaci entrando in connessione con loro, utilizzando l'empatia e le emozioni. Lo stile da coach, quindi, non si concentra su

obbiettivi di breve termine, ma si basa sulla convinzione che i membri possano sviluppare nel lungo periodo potenziale sempre maggiore. “Prova!”.

A seconda della situazione, quindi, il leader potrà adottare in maniera strategica uno o più stili, in modo da trarne il miglior risultato. È stato indicato come al cambiare del modo di comunicare, e quindi dello stile, vi è un radicale cambiamento dei risultati ottenuti.

Sarà analizzato, nei prossimi paragrafi, come la corretta selezione della modalità di comunicazione possa influenzare la performance delle organizzazioni e quindi gli obiettivi raggiunti. Questa scelta deve esser fatta in modo strategico analizzando tutti i fattori chiave. Vanno studiate, infatti, le caratteristiche dell’ambiente di lavoro e delle persone che ne fanno parte, in modo da poter adottare le modalità più adeguate ad esso. Secondo Goleman, gli stili con un impatto positivo sull’ambiente lavorativo sono: autoritario, affiliativo, democratico e lo stile da coach. Tutti questi, infatti, utilizzati singolarmente o contemporaneamente, permettono al gruppo di sfruttare al massimo le potenzialità presenti. Gli altri stili, invece, per quanto possano risultare utili in ambienti con caratteristiche specifiche, già descritte in precedenza, non adottano un tipo di comunicazione e di comportamento facilmente utilizzabili nella maggioranza delle situazioni.

Si riportano di seguito alcuni esempi per comprendere al meglio come gli stili sono adattati ai differenti ambienti. Tutti permettono di contestualizzarne l’utilizzo in base alle necessità specifiche,

CASE HISTORY: **Harley Davidson e Facebook Inc.**

Harley Davidson 1980s – Stile Autoritario

Fondata nel 1903, la casa motociclistica che rispecchia appieno la cultura americana, è oggi una delle più grandi aziende a livello internazionale. Non immune dalle crisi globali, la Harley Davidson è riuscita a trasformare queste in occasioni di crescita. Durante gli anni '80, con lo sviluppo del mercato internazionale, i prodotti provenienti dalle aziende giapponesi, tra cui anche le motociclette, iniziarono ad essere sempre più presenti nelle strade americane. Le motociclette Harley, per quanto un mezzo storico, non riuscivano a competere con esse, sia in termini di costo che di qualità. Nel 1980, Rich Teerlink entrò a far parte della società ricoprendo il ruolo di CFO. Una delle prime decisioni che furono prese dal CdA, fu quella di adottare uno stile di leadership

autoritario per superare la minaccia proveniente dall'estero. Circa il 40% dei posti di lavoro furono tagliati e gli stipendi ridotti (Terrlink, 2000). I compiti venivano definiti dai dirigenti che condividevano una visione unica per il futuro dell'azienda. È proprio una visione di ripresa futura, infatti, che ha permesso alla Harley Davidson di tornare a competere con le maggiori case Giapponesi e di essere riconosciuta come una tra le più grandi case motociclistiche del pianeta. Nel 1989, poi, superata la crisi e riguadagnata una significativa quota di mercato, Rich Teerlink viene promosso a CEO. È in questa occasione che egli decide di cambiare il proprio approccio di leadership aziendale, e di adottare uno stile più partecipativo che tenesse in considerazione non solo i voleri dei dirigenti, ma anche quelle dei lavoratori che occupavano cariche di livello inferiore.

Facebook Inc. – Mark Zuckerberg

Fondata nel 2004, l'azienda oggi controlla le piattaforme social più importanti al mondo, tra cui Facebook, Instagram e Whatsapp. Mark Zukerberg, oggi amministratore delegato, è stato uno dei cofondatori e anche il motore alla base del successo della compagnia. La missione perseguita dalla società, sin dalla fondazione, è stata quella di cambiare il mondo attraverso la tecnologia ed è ciò che l'intera struttura ha portato avanti nel corso degli anni. Questa è la visione che ne ha permesso lo sviluppo e l'affermazione sul mercato internazionale. Analizzando il Top Management Team e in particolare la figura del CEO Mark Zuckerberg, è possibile capire quali siano stati gli atteggiamenti che ne hanno permesso la scalata verso il successo. Sin dalla fondazione, la società è cresciuta esponenzialmente, e ciò, come lo stesso Zuckerberg afferma, è stato possibile grazie alla collaborazione delle persone interne all'azienda e alle idee da loro sviluppate. Da sempre, infatti, Facebook è una tra le aziende che attira più studenti da tutte le parti del mondo per la sua fama e i suoi investimenti in settori innovativi. Tutto questo è reso possibile grazie al carattere del leader e allo stile di leadership da lui utilizzato. A Zuckerberg, infatti, sono riconducibili due stili in particolare: autocratico e democratico. La sua personalità è rispettata per la sua storia passata e per i successi ottenuti, ma allo stesso tempo è lui stesso a definirsi vicino ai propri dipendenti e collaboratori, permettendo così una gestione partecipata delle attività aziendali. Ciò è reso possibile anche grazie alla visione aziendale che viene condivisa e all'impegno che lo stesso amministratore profonde per la sua azienda, sia nelle azioni perseguite professionalmente che personalmente. A confermare questa affermazione sono proprio le attività private nelle quali viene coinvolto: investimenti in fondazioni benefiche e mirate allo sviluppo delle tecnologie che permettano una maggiore interazione a livello internazionale.

La crescita da start-up ad azienda matura è stata quindi possibile grazie all'atteggiamento del management team e ai valori che sono stati condivisi sin dalla fondazione. In un ambiente innovativo e continuamente in aggiornamento, è stato fondamentale il carattere dimostrato dall'attuale amministratore delegato. La sua storia e le sue azioni gli hanno permesso, infatti, di essere percepito come figura autoritaria all'interno del gruppo ma al contempo capace di cooperare e credere in una struttura decisionale democratica dei team. Ciò ha permesso che sempre più addetti si sentissero partecipi dei progetti e invogliati alla condivisione delle proprie idee, poiché queste sono accettate con piacere dalla società e anche sviluppate, se di particolare interesse.

2.1.6 Conclusioni

Nei paragrafi precedenti si è illustrato, attraverso teorie e casi pratici, come le caratteristiche di un ambiente influenzino l'atteggiamento adottato dalla leadership e viceversa. È stata approfondita l'interazione tra leader, follower e situazione, ponendo attenzione agli atteggiamenti dei soggetti e alle modalità comunicative adottate. È stato evidenziato, infatti, come le diverse qualità e gli stili comunicativi permettessero il raggiungimento di specifici obiettivi e agevolassero il leader ad adattarsi alle diverse situazioni.

Sono state trattate molte teorie seguendo un ordine sia logico che cronologico. Le ultime presentate, però, permettono una maggior comprensione del concetto della leadership e dell'orientamento sia accademico che professionale in merito all'argomento. Tutte queste teorie non devono essere intese come incompatibili tra loro; si tratta di argomentazioni complementari che solo se studiate ed osservate con attenzione forniscono una panoramica ampia e dettagliata. Leadership transazionale e trasformativa non sono state sostituite dagli stili indicati da Goleman, così come gli ambienti ed interessi introdotti dalla teoria situazionale, non sono completamente indipendenti dalle teorie dell'influenza. A queste variabili se ne aggiunge poi un'altra che gioca un ruolo di regia: la comunicazione.

2.2 LA COMUNICAZIONE

“The most important thing in communication
is to hear what isn't being said”
(Drucker, 1909-2005)

La comunicazione si fonda su tre tipologie di linguaggio: verbale, para-verbale e non verbale. Ciò che può sorprendere è l'influenza che queste hanno sull'efficacia di un discorso. Per comprenderne le caratteristiche si deve iniziare definendo i differenti livelli di comunicazione. Nella comunicazione verbale, come l'aggettivo suggerisce, rientra tutto ciò che viene espresso attraverso le parole. Le parole sono ovviamente il cuore di un discorso ma, come diversi studi dimostrano, ancora più importanti sono le modalità con cui queste vengono espresse. Con questo si fa riferimento alla comunicazione para-verbale: tono di voce, pause, timbro. La variazione di una sola componente qui indicata, a parità di messaggi, può restituire risultati assolutamente differenti. Ancora, il linguaggio non verbale è ciò che viene comunicato attraverso il corpo.

Peter Drucker, professore ed economista austriaco, è particolarmente importante per l'attenzione dimostrata riguardo alla comunicazione e all'influenza in termini di leadership. Facendo riferimento ai livelli di comunicazione precedentemente indicati, egli stesso affermava: “The most important thing in communication is to hear what isn't being said” (1909-2005). Queste parole, che indicano quanto le comunicazioni para-verbale e non verbale siano importanti, sono supportate da studi e teorie moderne. Alla comunicazione verbale, infatti, è attribuibile circa il 7% percento del trasferimento del messaggio, a quella para-verbale si ipotizza il 38% e a ciò che viene comunicato direttamente dal nostro corpo influenza per circa il 55%.

Questi dati sono stati presentati per sottolineare l'importanza della comunicazione e l'importanza dello studio dei diversi elementi che la compongono. Nei paragrafi successivi sarà analizzato il modo in cui la società moderna influenza le decisioni delle aziende e come i comportamenti adottati dai leader permettano di anticipare i trend futuri.

2.2.1 La comunicazione aziendale moderna: interna e esterna

Lo studio della relazione tra leadership e comunicazione è il punto di partenza per analizzare i risultati che i differenti modelli permettono di raggiungere. Ancora molto importante è il modello a tre fattori, L-F-S (→ figura 3), il quale ci permette di analizzare il modo in cui questi elementi

interagiscono tra loro. Il vantaggio che questo modello offre, come già anticipato, deriva dallo studio congiunto e non individuale di tutte le variabili coinvolte.

Con la diffusione degli strumenti di comunicazione digitale, come i social media, si è innescato un processo di disintermediazione e le tecniche comunicative sono cambiate radicalmente. Si è verificato un ribaltamento della piramide che collocava in cima il comunicatore ed in basso tutti gli ascoltatori. Si parla oggi di comunicazione condivisa e partecipata. In merito al campo aziendale, esso è stato soggetto a grandi pressioni che hanno portato un radicale cambiamento dei sistemi interni ed esterni di comunicazione.

La comunicazione esterna ha subito una trasformazione riguardo al modello utilizzato. Quello verticale, dove le informazioni venivano comunicate solamente dall'azienda, è oggi stato sostituito, quasi definitivamente, da un modello orizzontale e partecipativo. Sono cambiati irrimediabilmente i ruoli e gli schemi adoperati in precedenza. La diffusione delle piattaforme digitali e il diffondersi di innumerevoli mezzi di comunicazione, ha permesso una sempre maggior interazione tra gli individui. Il compito delle aziende, oggi, non è più solamente quello di comunicare delle informazioni, ma è quello di condividerle e favorire un dialogo partecipato che permetta a tutti gli stakeholder di sentirsi parte di un progetto.

Così come la comunicazione esterna è stata trasformata dalla digitalizzazione, anche la comunicazione interna ha subito forti cambiamenti e la scelta di modelli che permettano il corretto funzionamento dell'intera organizzazione è di primaria importanza. Le due aree di comunicazione, interna ed esterna, possono differire tra loro. Mentre per quella esterna è stato ormai abbandonato quasi del tutto il modello top-down, in favore di un modello più partecipativo, nel campo organizzativo e interno queste modalità sono ancora ampiamente utilizzate. Nei paragrafi precedenti sono stati presentati dei casi esempio che hanno permesso di comprendere la ragione dell'utilizzo e i risultati ottenuti. Questo viene adoperato con maggior frequenza in casi di crisi interna oppure in caso di mancanza di fiducia tra i componenti dell'organizzazione. È richiesta la presenza di una personalità che riesca a farsi rispettare, ma che allo stesso tempo sia rispettata perché autorevole. Gli stili più partecipativi, in questo caso, abbiamo visto che possono generare maggior confusione e il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati. Lo stile autoritario, invece, così come anche quello coercitivo, può risultare di maggior efficacia per fronteggiare un'emergenza, laddove essa si presenti, e trasmettere un senso di sicurezza all'intera organizzazione.

Mentre abbiamo visto come questi stili venivano utilizzati in passato, oggi si dibatte se essi possano esser ancora considerati adatti per fronteggiare le situazioni di crisi moderne. Oggi, più che in passato, le perturbazioni aziendali sono molto più frequenti vista la crescente attenzione della società verso le politiche sociali adottate dalle aziende. Questo fenomeno è dimostrato proprio dagli

investimenti fatti delle società in tale campo e dalle sempre più numerose figure professionali formate per far fronte a questo tipo di minacce. È diventato imprescindibile per le società prendere una posizione riguardo a determinate tematiche e sposare dei valori, che come vedremo, dovranno essere comunicati e condivisi con l'intera struttura.

In questa ottica il ruolo della leadership diventa cruciale. La scelta dei giusti comportamenti, degli stili e dei contenuti da comunicare è la chiave per la creazione di un giusto ambiente lavorativo. Solo se le personalità e gli stili vengono adattati alle differenti situazioni, come già indicato in precedenza, è possibile aumentare sempre di più la produttività e superare al meglio situazioni di crisi, le quali, se non prontamente fronteggiate, possono risultare nella distruzione dell'intera struttura aziendale. Proprio la preparazione, infatti, e il lavoro svolto in un'ottica futura, permettono al leader e ai suoi seguaci di creare una cultura interna fondata sulla condivisione di valori; ciò è però possibile solo grazie ad un continuo investimento e sviluppo della condivisione interna di informazioni, adoperando sistemi comunicativi simmetrici che permettano l'interazione e la partecipazione di tutti nella stessa maniera.

I prossimi paragrafi si concentreranno sullo studio dei modelli di comunicazioni interna, rivolgendo l'attenzione sul rapporto fin qui discusso tra leader e follower. Così come nessuno degli stili di leadership può essere definito migliore in modo assoluto rispetto a tutti gli altri, di conseguenza nemmeno i metodi comunicativi possono prevalere in modo netto e definito gli uni sugli altri. Certo, però, sarà illustrato come i casi moderni e gli sviluppi della società hanno portato a preferire una comunicazione orizzontale, rispetto ad una unicamente verticale.

2.2.2 Comunicazione simmetrica e asimmetrica

Sono già state fatte delle osservazioni in merito ai modelli orizzontali e verticali di comunicazione, ma ancora non sono stati presentati nel dettaglio. Per continuare l'analisi, però, è necessario offrire una descrizione di entrambi per individuarne le caratteristiche e gli elementi che li differenziano. Per illustrare questi concetti è necessario anche presentare, tenendo conto dell'argomento trattato, i modelli di organizzazione interna verticali e orizzontali per capire come anche questi siano influenzati dagli stessi fattori della comunicazione.

Queste diverse strutture fanno riferimento ai diversi compiti e alle gerarchie presenti all'interno delle società. Mentre in un modello verticale in senso stretto le gerarchie sono definite in modo molto stringente, più ci si avvicina ad un modello orizzontale, più la divisione dei ruoli viene abbandonata in favore di una maggior cooperazione. Oggi il passaggio a strutture orizzontali è favorito e reso necessario dallo sviluppo della tecnologia, che permette di eliminare ogni tipologia di

barriere. I trend, infatti, registrano una preferenza di questo stile poiché esso risulta più adatto alle condizioni della società moderna (Uppal, 2017) e permette una maggior flessibilità, oggi considerato come vera e propria leva per la creazione di valore. Ovviamente, però, i diversi modelli organizzativi vanno adattati alle specifiche situazioni e mentre per le realtà più piccole può essere più favorevole l'implementazione di schemi partecipativi, per le agenzie più grandi questo può risultare più difficoltoso. Anche le aziende di dimensioni più grandi, però, tendono ad adottare sistemi più orizzontali nei diversi team che le formano.

Tenendo presente questa caratteristica e i possibili sviluppi futuri, è necessario anche individuare come la comunicazione varia a seconda delle differenti situazioni. La stessa comunicazione, come indicato precedentemente, ha subito un forte cambiamento dovuto alla crescente necessità di interazione. Con riferimento alla leadership, e quindi alla guida di un'azienda, la partecipazione può essere intesa come lo scambio di idee e l'espressione di pareri personali riguardanti la gestione. Questo concetto può essere favorevole per lo sviluppo di un ambiente trasparente, ma, allo stesso tempo può essere non incentivato dal management a causa dell'eccessiva esposizione verso possibili rischi per la reputazione.

Il modello in questione viene definito di comunicazione simmetrica. Questo tende ad eliminare tutte le barriere comunicative create dalle gerarchie e dai differenti ruoli aziendali. Il modello simmetrico viene anche definito *"two-ways model"*¹¹ per descrivere il modo in cui le informazioni vengono condivise all'interno delle organizzazioni. Il modello, introdotto dallo studioso Grugil, era inizialmente stato teorizzato per comprendere il modo in cui personaggi politici, cittadini e portatori d'interesse potessero interagire tra loro utilizzando sempre di meno un atteggiamento coercitivo e manipolatorio. Mentre nel campo delle pubbliche relazioni, però, questo sistema viene ancora oggi definito utopico, a causa delle dimensioni e della sensibilità delle diverse informazioni, in campo aziendale si sta sviluppando sempre di più, favorito dai benefici che derivano dal suo utilizzo

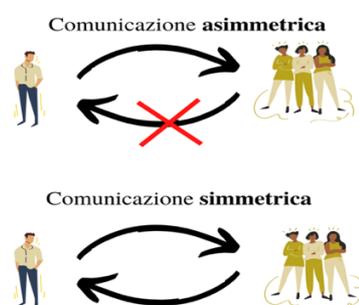


Figura 7 - Elaborazione personale

¹¹ Modello a due direzioni: sono apprezzati e incentivati feedback e proposte avanzate dai membri esterni al management.

Il modello di comunicazione simmetrica prende quindi le distanze dai modelli finalizzati alla persuasione dei propri interlocutori, favorendo lo sviluppo di un ambiente incentrato sulla cooperazione e sulla creazione di un dialogo aperto. Come detto, la simmetria è caratterizzata proprio dal modo in cui le informazioni vengono scambiate: a seconda delle azioni del leader, infatti, sono richiesti commenti, suggerimenti e feedback da parte dei follower, affinché la loro cooperazione possa dare un valido contributo.

Come indicato in figura, il modello asimmetrico si distingue da quello simmetrico principalmente per il fatto che ai follower non è data la possibilità di condividere le proprie opinioni ed idee. È la tipica struttura informativa di un modello top-down, dove le mansioni vengono impartite dalla direzione e agli addetti è richiesto il completamento di compiti predeterminati. Di contro, invece, nella comunicazione simmetrica questo non è accettabile e il contributo di tutti i membri del team è considerato come elemento che favorisce la produttività ed il miglioramento dell'atmosfera dell'ambiente di lavoro.

Come è stato presentato, i trend futuri prospettano l'aumento delle strutture orizzontali con una predilezione alla cooperazione. Il modello illustrato, allora, sembra essere il giusto metodo per proseguire in questa direzione. Anche l'utilizzo di un'organizzazione verticale non preclude la possibilità di utilizzare questa comunicazione: il fine ultimo, infatti, non è quello di eliminare le differenti gerarchie, ma è quello di portare tutti i membri del team ad uno stesso livello dal punto di vista comunicativo. L'abbattimento delle barriere comunicative è il fine ultimo di questo modello che, anche se utilizzato in organizzazioni verticali con strutture ben definite, riesce ad assicurare il minimo necessario di partecipazione da parte di tutti i dipendenti.

Abbiamo analizzato il funzionamento e il modo in cui la comunicazione simmetrica influenza le organizzazioni. È stata analizzata la differenza tra una comunicazione unidirezionale e bidirezionale; ora si cercherà di capire come questa possa avere un'influenza sulle performance aziendali. Una maggior partecipazione è oggi resa necessaria anche per la creazione del cosiddetto "shared value" o valore condiviso. Sarà quindi esposto sia il contenuto di questa comunicazione, sia la relazione che intercorre tra il modello simmetrico e specifici stili di leadership.

2.2.3 Comunicazione simmetrica e *shared value*

"Trust, credibility, openness, relationships, reciprocity, network symmetry, horizontal communication, feedback, adequacy of information, employee-centered style, tolerance for disagreement and negotiation". (Grunig, p. 531-575)

Tutti questi sono i valori e i benefici che secondo il pensiero di Grunig è possibile raggiungere grazie all'utilizzo di una comunicazione simmetrica. Questo modello, come abbiamo visto, si basa proprio sulla cooperazione e sulla condivisione di informazioni. Ciò rende possibile lo sviluppo di un clima favorevole all'interno delle organizzazioni e la conseguente creazione di "valore condiviso". Questo termine è sempre più utilizzato nel mondo moderno ed ormai aziende di dimensioni globali stanno iniziando a comprenderne le potenzialità.

Il concetto di *shared value*¹² viene illustrato dagli studiosi Porter e Kramer in un articolo pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 2011. Dal titolo "Creating Shared Value", l'articolo ha l'obiettivo di dimostrare come il fenomeno della sempre crescente attenzione verso i temi sociali non sia un tema astratto rispetto alle scelte aziendali. Il valore condiviso "si riferisce alla possibilità di creare valore economico per l'impresa e per i suoi shareholder attraverso la produzione di un beneficio per la società e per l'ambiente" (Porter & Kramer, 2011). Questa è la nuova frontiera della creazione di valore e gli studiosi mettono in guardia le aziende che non vi prestano la giusta attenzione.

L'introduzione di tale concetto di valore, in antitesi rispetto al modello capitalistico, mira anche al conseguimento di obiettivi non soltanto economici ma anche sociali. La diffusione di questa concezione, spinta anche dallo sviluppo tecnologico e dalla conseguente maggior velocità nella diffusione delle informazioni, ha costretto le aziende a ripensare i propri modelli organizzativi e comunicativi interni ed esterni in un'ottica strategica. Si fa riferimento a due tipologie di prospettive: quella del pubblico e quella aziendale. Mentre la creazione di valore e gli investimenti rispetto al pubblico, e quindi ai propri clienti, sembrano oggi essere finalmente compresi ampiamente, non sembra che lo stesso accada per i benefici derivanti dallo sviluppo di un ambiente inclusivo e partecipativo all'interno dell'azienda.

Quando si fa riferimento al valore condiviso c'è bisogno di ragionare secondo obiettivi di lungo termine. Per entrambe le casistiche, infatti, i benefici risultanti da queste attività sono percepibili solo nel lungo periodo e richiedono un'accurata pianificazione. Così come le campagne esterne che hanno il fine di accrescere il valore condiviso sono frutto di uno studio approfondito e si traducono in politiche come CSR¹³ e CCR¹⁴, anche dal lato interno le aziende necessitano di studiare

¹² Terminologia inglese che sta ad indicare il valore condiviso.

¹³ CSR: Corporate Social Responsibility. Questo acronimo fa riferimento all'attenzione che l'azienda ripone nei valori sociali. Tre sono le aree che lo compongono: diritti umani, temi finanziari e salvaguardia ambientale. Più un'azienda riesce ad investire in queste dimensioni, più riuscirà a creare il cosiddetto valore condiviso.

¹⁴ CCR: Corporate Cultural Responsibility. È un'altra forma di investimento sociale. Questo è utilizzato principalmente per affiancare ai valori dell'azienda quelli della cultura di un determinato popolo. In questo modo si riescono a creare dei canali più solidi che rinforzano la credibilità dell'azienda e le permettono di essere percepita in maniera positiva da parte di tutti gli stakeholder.

al meglio modelli che permettano la creazione di un valore intrinseco che potrà poi essere trasformato in valore economico.

Non è solo importante intraprendere azioni di questa tipologia, ma ciò che è importante è studiare il modo in cui queste vengono comunicate. Le politiche di CSR e CCR, infatti, sono considerate delle vere e proprie leve del *communication mix* e permettono un miglior posizionamento sul mercato poiché garantiscono che all'azienda siano associati valori considerati importanti per la società civile. Riferendoci all'ambiente interno aziendale, poi, è anche molto importante che questi valori siano condivisi e percepiti da parte dell'intera comunità aziendale. Per questa ragione, la comunicazione simmetrica, con i suoi benefici, sembra il modo corretto per la diffusione di valori come fedeltà, trasparenza e tolleranza.

Chi ha il compito di far leva su queste azioni è proprio il leader. Egli, infatti, a seconda delle situazioni, dello stile adottato e della comunicazione, ha la possibilità di creare un ambiente adatto alla cooperazione con la conseguente creazione di valore intrinseco per l'azienda. Si è parlato di leader influenti e di come i vari caratteri potessero generare risultati differenti tra loro. Uno dei modelli trattati con maggiore attenzione, nei paragrafi precedenti, è stato quello della leadership trasformativa. Si è visto quali sono le differenze rispetto a quella transazionale per il modo di agire e di comunicare con i propri dipendenti. Il modello, infatti, si basa sulla condivisione di una visione ed è contraddistinto da un alto tasso di delegazione che permette ai diversi membri del team di esprimere le proprie idee e crescere sia a livello professionale che personale. L'attenzione verso la persona, la fiducia e i valori comunicati e sposati dal leader, sono le fondamenta di questo atteggiamento. Ciò permette che l'intera azienda si senta parte di un progetto e favorisca la creazione di un ambiente all'interno del quale ci sia la possibilità di creare il "valore condiviso".

Questo valore, seppur difficile da valutare e quantificare, può sicuramente essere percepito all'interno dell'azienda. Per avere un'idea di come questo possa influenzare i risultati aziendali bisogna focalizzarsi sulla percezione dei seguaci rispetto al proprio leader. Si è parlato di valori e di ideali che devono essere comunicati dalla figura guida dell'azienda, e di come la comunicazione simmetrica ne favorisce il risultato finale, ma ciò che è veramente importante è l'atteggiamento e ciò che comunica il leader in prima persona. I valori, infatti, così come la visione futura non solo vanno comunicate agli altri membri, ma deve essere data loro prova che l'azienda all'interno della quale lavorano ci creda veramente. Chi, se non il leader, allora, può dare questa prova?

L'atteggiamento che il leader adotta non è quindi improvvisabile, e tutto ciò che viene comunicato deve essere pianificato in precedenza. Se i collaboratori, partecipi della vita aziendale, sono rappresentati da una figura che sposa i valori in cui loro stessi credono, allora ciò permetterà

che il valore condiviso possa esser creato e sarà quantificabile, come vedremo in seguito, attraverso variabili come la fedeltà dei dipendenti e il rapporto tra azienda e collaboratori.

Abbiamo analizzato i fenomeni moderni che hanno causato questa variazione sia dei modelli organizzativi che comunicativi; è stato individuato un modello in particolare, quello di comunicazione simmetrica, che permette il raggiungimento di obiettivi come la maggior partecipazione e la creazione di valore condiviso. È stato anche presentato il collegamento che c'è tra la leadership trasformazionale e questo stile comunicativo. Il primo, infatti, basato sulla condivisione di una visione, può essere inteso come complementare rispetto allo stile comunicativo simmetrico, il quale incentiva la collaborazione e la partecipazione. Un'analisi più approfondita sarà oggetto delle pagine seguenti e si cercherà di individuare i benefici che queste pratiche offrono alle società e ai leader che li mettono in pratica.

2.2.4 Analisi: Leadership trasformazionale e comunicazione simmetrica

Per comprendere a fondo il collegamento che c'è tra leadership trasformazionale, comunicazione simmetrica e la creazione di valore, è necessario analizzare uno studio che cerca di fornire una risposta corretta ed univoca. Questo esame è stato condotto nel 2014 da Linjuan Rita Men, una dottoranda dell'Università della Florida. L'obiettivo della ricercatrice è stato quello di individuare l'influenza che questo stile di leadership ha sulla comunicazione interna e i relativi effetti prodotti sull'azienda in termini di produttività e soddisfazione del personale. Per effettuare questa analisi, pubblicata sul periodico "Public relations", è stato condotto un esperimento per fornire dei dati empirici che confermassero le ipotesi formulate.

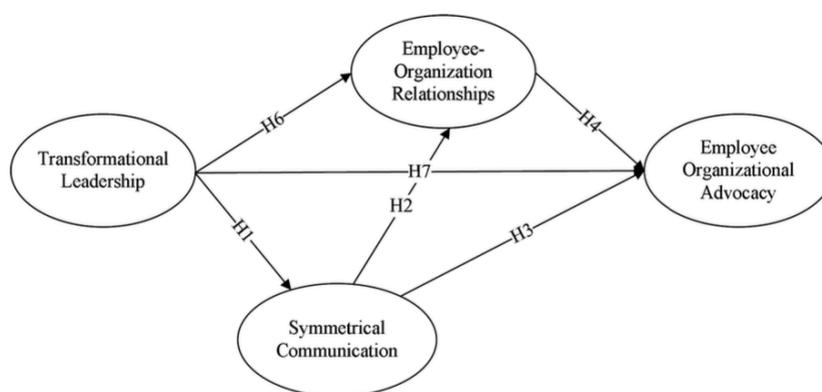


Figura 8 - Relazione tra leadership trasformazionale, comunicazione simmetrica, relazione tra dipendenti e organizzazione, fedeltà dei dipendenti - fonte: Leadership Matters to Internal Communication

Gli effetti che la leadership trasformazionale e la comunicazione simmetrica producono sono misurati sulla base della relazione tra lavoratori e azienda e della fedeltà dei dipendenti. Un altro concetto che risulta importante introdurre, per comprendere la validità dell'esperimento e dei relativi risultati, è l'*advocacy*. Questo termine è oggi molto diffuso nel campo della comunicazione e del marketing. Non sono questi però gli unici settori in cui il concetto viene applicato. Per *advocacy* si intende il modo in cui un soggetto parla positivamente di un prodotto ad un'altra persona. Fa riferimento proprio al modo in cui un soggetto, esterno o interno all'azienda, ne condivide i valori e ne prende le difese in situazioni avverse. Ciò risulta molto importante nel marketing di prodotto per favorire la creazione del WOM¹⁵, ma è anche molto importante per trasformare i propri dipendenti in veri e propri *brand ambassador*. In questo modo non solo il lavoro sarà fatto con più volontà, ma saranno loro stessi a raccontare la propria azienda all'esterno con entusiasmo. È fondamentale che questo sia l'obiettivo che ogni realtà si pone.

Come indicato nella **figura 6** le quattro dimensioni sono collegate tra loro e l'esperimento in questione ha l'obiettivo di indicare come le une influenzino le altre e viceversa. Si partirà dalle supposizioni avanzate nei paragrafi precedenti riguardo alla relazione tra leadership trasformazionale e comunicazione simmetrica. Il campione studiato per effettuare l'esperimento ha una numerosità di 402 persone ed è composto da una base eterogenea: 45,5% maschi e 54,5% femmine, 59,2% non manager e 40,8% manager (Men, 2014). Questo garantisce di mitigare il rischio della presenza di bias¹⁶ nell'analisi.

Il primo risultato positivo è proprio quello relativo alla relazione appena citata. Si è notato, infatti, che la leadership trasformazionale ha un'influenza molto elevata riguardo alla comunicazione interna. Questa tipologia di leadership, secondo le analisi, risulta adeguata a sviluppare una comunicazione simmetrica per l'attenzione rivolta alle persone e alla loro crescita personale. Queste caratteristiche, unite alla motivazione, alla condivisione di una visione e alla delegazione adottata, permettono all'organizzazione di sviluppare internamente un modello simmetrico, all'interno del quale i follower possano decidere la loro posizione e comunicarla senza alcuna ripercussione sulla vita professionale. Ciò, come vedremo dalle prossime relazioni, permette lo sviluppo di un ambiente lavorativo ottimale. È in questo modo che il leader, quindi, essendo il primo a diffondere fiducia e motivazione nell'ambiente, favorisce lo sviluppo di questo tipo di dialogo e di atmosfera all'interno della società.

¹⁵ Word of Mouth: è il termine inglese per indicare passaparola. Questo è molto importante poiché indica il modo in cui un'informazione circola senza l'ausilio dei mezzi aziendali.

¹⁶ Termine inglese che indica una distorsione della realtà dovuta a specifici fattori. In questo caso la presenza di manager e non manager garantisce che la risposta sia imparziale e possa essere considerata come significativa.

Si è già fatto riferimento alla struttura orizzontale delle aziende e di come essa sia favorita dalla comunicazione simmetrica. Se però questa si sviluppa grazie all'adozione di uno stile trasformatore, è possibile che questi due elementi siano collegati? Sì. Questa è la conclusione che è possibile trarre dall'esperimento. L'operato del leader, infatti, fondato su un rapporto di fiducia e sulla relazione personale con i propri dipendenti, permette la percezione di una struttura organizzativa più orizzontale aperta al dialogo. Questa caratteristica permette, quindi, che diversi benefici possano essere tratti dall'adozione di uno stile trasformatore. Tra questi ci sono: "employee trust, commitment, satisfaction" (Men, 2014). I risultati prodotti da questa ricerca sono sicuramente molto importanti poiché per la prima volta si è riusciti a mettere in relazione i diversi fattori con delle reali performance e parametri statistici significativi. Ciò, infatti, assicura una maggior veridicità della ricerca.

L'ultima relazione studiata è quella tra la comunicazione simmetrica e la creazione della cosiddetta *employer advocacy*. Ricordando che questo termine fa leva sulla fedeltà dei dipendenti, è possibile ora trovare la connessione tra i benefici fin ora citati della comunicazione simmetrica e questo fenomeno. Sono stati introdotti vantaggi come: la fiducia degli impiegati, il loro impegno e la soddisfazione derivante dal loro lavoro. Tutti questi sono elementi che sicuramente hanno un impatto positivo nello sviluppo di una dimensione che permetta al dipendente di diventare un comunicatore della mission e dei valori aziendali anche all'esterno della propria organizzazione.

Questo studio ha permesso che venissero utilizzati dei dati per provare la teoria fin qui esposta, secondo la quale lo stile di leadership influenza lo stile comunicazionale e viceversa. È risultato molto importante anche per la definizione puntuale e statisticamente significativa dei benefici derivanti dallo stile di leadership trasformatore e dagli attributi che lo contraddistinguono. Lo studio, però, non avendo preso in considerazione nessun'altra tipologia di leadership, rende possibile utilizzare questi dati solo relativamente alle tesi poste inizialmente riguardo alla relazione tra le quattro dimensioni (Figura 6).

È stato finalmente possibile evidenziare una connessione, sulla base di dati statistici, tra le teorie esposte fino a questo momento. È necessario, ora, rianalizzare tutti i casi studio fin ora presentati per trovare una corrispondenza con ciò che è stato appena affermato. Un dato che sembra ripresentarsi nel tempo, è quello che riguarda il modo in cui le aziende tecnologiche moderne tendono a comportarsi. Queste vengono sviluppate sulla base di un'idea dei fondatori e poi viene costituito un team che ha come primo requisito quello di credere nell'idea stessa. È quindi di primaria importanza che queste idee e visioni siano comunicati sin dal primo momento per permettere che si sviluppi un clima di fiducia reciproca e di crescita comune, sia personale che aziendale. Si è fatto riferimento alla

visione e alla missione aziendale, ma esattamente cosa deve essere trasmesso dal leader attraverso la comunicazione sarà analizzato nel prossimo paragrafo.

2.2.5 I contenuti che un leader deve comunicare

Fino a questo punto sono stati indicati gli stili di leadership oggi considerati più rilevanti e le rispettive strategie di comunicazione. Dopo aver definito in che modo la leadership trasformazionale riesca a creare valore condiviso, c'è la necessità di individuare il contenuto dei messaggi che permettono che ciò accada. Non solo quello che viene comunicato verbalmente è importante, ma come abbiamo già visto in precedenza, anche il modo in cui le informazioni vengono condivise ha un'influenza rilevante.

Per fornire una risposta a questo interrogativo risulta molto utile lo studio di un esperimento pubblicato sull'HBR¹⁷. Lo studio condotto da Sunnie Giles (The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, 2016), cerca di individuare quali siano le competenze chiave richieste dall'ambiente organizzativo moderno. Sono stati esaminati i comportamenti di 195 leader di 15 paesi differenti nel mondo; questo dato è molto importante poiché evidenzia come l'interesse per questa materia si stia diffondendo a livello globale. L'elenco che segue indicherà i valori e le competenze che risultano più richiesti:

1. **Alti standard etici e morali:** Al primo posto, tra tutti i valori, si trovano gli standard etici e morali che il leader deve possedere. Con l'analisi che abbiamo effettuato nei paragrafi precedenti, viene evidenziato come l'attenzione verso i temi sociali da parte della comunità sia sempre maggiore. Circa il 74% dei partecipanti, infatti, ha sostenuto quanto questa capacità sia di primaria importanza per la creazione di un ambiente lavorativo favorevole allo sviluppo (Giles, 2016). Con questo concetto si fa riferimento al modo in cui il leader segue delle regole morali prefissate e non le infrange per trarre un beneficio economico per sé stesso o per l'azienda. È possibile indicare questo come il primo vero gradino per la condivisione dei propri valori e quindi per la creazione di valore condiviso. In questo modo si mostra a tutti gli individui la posizione dell'azienda rispetto a determinati temi. Questo meccanismo permette che si instauri un rapporto di fiducia tra azienda e dipendenti, il che

¹⁷ Harvard Business Review: uno quotidiano di leadership e management più influenti al mondo.

favorisce la costruzione di ciò che prima abbiamo definito come *employee advocacy* (→2.2.4).

2. **Comunicazione chiara e diretta delle aspettative:** Se è vero che lo stile trasformatore si fonda sulla delegazione e sulla fiducia del personale, è pur vero che un atteggiamento eccessivamente passivo può generare risultati negativi. Questo comportamento, infatti, non è in alcun modo apprezzato dai dipendenti. Il rischio più grande che può verificarsi è quello di causare confusione e incomprensione tra i membri dei gruppi, il che può portare alla frustrazione e al conseguente distacco dalla società. A questo proposito, una competenza che i leader moderni hanno bisogno di sviluppare è quella di comunicare in modo chiaro e diretto le proprie aspettative. Uno dei benefici che deriva da questa capacità è sicuramente lo sviluppo di un ambiente nel quale ci sia sicurezza e credibilità, ma allo stesso tempo è possibile anche aumentare la motivazione del personale, il quale sarà spinto a replicare o addirittura superare gli obiettivi e le aspettative richieste.
3. **Attitudine alla crescita e al cambiamento:** Un altro elemento molto importante, è riuscire a dimostrare di saper cambiare e crescere. Dall'inizio di questa analisi si è posta grande attenzione sul modo in cui i follower dovessero crescere guidati dal leader. Questo, però, è possibile solo se il primo esempio di crescita è offerto dalla persona alla guida. Così come l'adattamento rispetto ai diversi ambienti e situazioni è fondamentale, anche l'attitudine al cambiamento rispetto alle nuove sfide è un elemento di significativa importanza che permette di diffondere nella società un clima di fiducia che nel caso di cambiamenti forzati può giovare alla società.
4. **La visione e la missione:** L'innovazione, oggi, richiede che questi due termini siano presenti nel dizionario di tutte le aziende che operano in mercati di qualsiasi tipologia e dimensione. Ma non sempre si è sicuri del vero significato dei due concetti che incarnano a pieno i valori fin qui descritti che devono essere comunicati dall'azienda e dal leader per favorire la creazione di valore condiviso. Ciò che si deve intendere per visione è proprio lo scopo che un'azienda persegue durante tutta la durata. Non è possibile, come abbiamo già visto, che una azienda venga costituita con il solo fine di

generare dei profitti economici. Deve essere, quindi, individuato uno scopo che possa esser comunicato e condiviso con tutti i dipendenti, in modo da dimostrare concretamente l'impatto che il leader, l'azienda e i seguaci possono avere nel mondo.

2.2.6 Conclusione

È stato analizzato, in questo paragrafo, il ruolo della comunicazione rispetto alla leadership. Sono stati presentati differenti modelli di comunicazione e le rispettive caratteristiche e benefici. Questa analisi è stata necessaria perché ha permesso di individuare dei punti comuni tra l'argomento appena trattato e gli stili di leadership presentati precedentemente. Fino a questo momento la comunicazione era stata trattata come una variabile marginale, ma ne è stata ora evidenziata adeguatamente l'importanza. Si è visto, infatti, come un'attenta analisi e una dettagliata pianificazione strategica possano permettere la creazione di valore tangibile e intangibile. La comunicazione stessa, quindi, così come le altre competenze collegate alla leadership, necessitano di esser comprese per esser sfruttate al meglio. Abbiamo fin qui offerto una panoramica generale sui diversi argomenti e si è cercato di offrire uno spunto più pratico per comprendere a fondo i concetti presentati. Nel prossimo capitolo si continuerà su questa linea, ma ci si concentrerà unicamente su due casi studio accuratamente selezionati: Fiat e Nokia.

CAPITOLO 3 – Casi studio: Fiat e Nokia



The image shows the Nokia logo, which consists of the word "NOKIA" in a bold, blue, sans-serif font. The letters are evenly spaced and have a clean, modern look.

In questo capitolo saranno presentati due casi studio che permetteranno di associare i concetti fin qui presentati al mondo reale. La scelta di queste due multinazionali è stata fatta sulla base delle loro differenti storie e risultati derivanti dall'attuazione di politiche interne differenti. Mentre da un lato, infatti, con Fiat è stato possibile osservare il rilancio di un'azienda che era sull'orlo del fallimento, con Nokia viene presentata la situazione opposta, dove l'azienda, da leader del mercato della telefonia si è ritrovata a perder questa posizione privilegiata a causa dell'errata risposta al cambiamento.

Anche se i settori in cui le due realtà operano sono differenti tra loro, entrambi sono sempre stati molto influenzati dallo sviluppo della tecnologia. Sia il settore automotive, sia quello telefonico, sono da sempre il primo banco di prova per la nuova tecnologia sviluppata globalmente. Ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, infatti, sono ciò che permettono a queste aziende di assumere posizioni leader in mercati altamente competitivi.

Per comprendere al meglio quali siano stati i differenti effetti che la leadership ha avuto sulle due aziende, l'analisi avrà inizio proprio dalle due storie segnate da eventi e risultati contrapposti. A seguire, poi, saranno esaminate le personalità che in entrambe le situazioni hanno ricoperto un ruolo di primaria importanza ed hanno determinato il corso della storia.

3.1 La Fiat

3.1.1 La storia della Fiat

La storica azienda torinese è stata fondata da un gruppo di aristocratici ed imprenditori nel 1899. A capo di questi c'era Giovanni Agnelli, una grande personalità legata ad una delle famiglie imprenditoriali italiane, ancora oggi, più importanti al mondo. La scelta del nome iniziale fu FIA, acronimo di Fabbrica Italiana di Automobili, il quale fu poi sostituito da quello moderno per un collegamento con la città di nascita: Torino. I primi anni dalla fondazione furono molto difficili e, a causa degli ingenti investimenti richiesti, molti investitori si ritirarono dagli accordi, lasciando nelle mani di Giovanni Agnelli gran parte della proprietà dell'azienda. Dopo un inizio non facile, poiché le auto erano un bene riservato ad una clientela di nicchia, la Fiat iniziò ad investire sul mercato internazionale cercando di trasformare questo prodotto per pochi in un bene di massa, che potesse essere utilizzato da più persone.

Il vero punto di svolta per l'azienda è avvenuto dopo la fine della Seconda guerra mondiale. La casa automobilistica torinese, infatti, da circa 40 auto prodotte all'anno agli inizi del '900, ha raggiunto una produzione di più 400mila macchine annuali in tutti i suoi stabilimenti, dislocati in varie nazioni. Ciò che contraddistingueva questi prodotti rispetto alla concorrenza, era proprio il "made in Italy", ovvero l'assicurata qualità e resistenza dei materiali utilizzati. Un altro fattore che ha permesso all'azienda di conseguire questo successo fu proprio la politica commerciale basata sull'internazionalizzazione e sulla diffusione del marchio italiano all'estero. Modelli come la 500, la 600 e la 127 sono diventati simbolo di un Paese e di una generazione che cavalcò l'onda del boom economico. La favorevole congiuntura economica fu ben sfruttata dalla Fiat, rendendo possibile l'imposizione sul mercato internazionale attraverso l'organizzazione di grandi acquisizioni come Maserati e Alfa Romeo. Tutto ciò, come già visto, diede la possibilità al gruppo di rafforzare le proprie conoscenze e il *know-how* italiano.

Questi anni di grande sviluppo industriale furono purtroppo seguiti da una profonda crisi negli anni 2000 che colpì il sistema economico internazionale. La stessa casa automobilistica, la quale contava ormai circa 220 mila dipendenti in tutto il mondo, fu drasticamente colpita dalle conseguenze dei grandi problemi economici. In Fiat iniziò un periodo di crisi poiché le politiche protezionistiche dello Stato italiano iniziarono a prendere una piega differente e l'azienda, da anni protetta da queste dinamiche, non riuscì a stare al passo con le innovazioni del settore. Ingenti perdite e ritardi nei pagamenti degli interessi alle banche crearono una situazione di emergenza che difficilmente poteva essere superata dal gruppo torinese. Ciò che colpì duramente l'azienda, fu anche il cambiamento del

governo italiano verso un'economia privatizzata e sempre meno disposta al salvataggio di gruppi strategici come Fiat.

La grande crisi di Fiat è stata anche causata non solo da questi cambiamenti macroeconomici, ma anche da cambiamenti della gestione interna. Nel 1989, infatti, quando la Fiat registrava uno dei risultati di bilancio più positivi dalla sua fondazione, il direttore generale della progettazione automobili viene sostituito da un addetto amministrativo. Questo comportò che l'attenzione principale della produzione passò dall'investimento per lo sviluppo al massimo risparmio possibile con il fine di ottenere risultati di bilancio positivi. Ciò, però, comportò ingenti perdite al reparto automobilistico e all'intero gruppo Fiat che fu costretto a ripensare la propria organizzazione e a cambiare quattro amministratori delegati in due anni. Dal 2002 al 2004 il susseguirsi di differenti dirigenti e la sottoscrizione di molteplici piani di risanamento non permettevano all'azienda di intravedere una ripresa futura.

Nel 2004 a Sergio Marchionne, dirigente d'impresa formatosi nelle università del Nord America, fu affidato l'incarico di risollevare l'azienda che ormai versava in condizioni disastrose. L'imprenditore di origini italiane, dopo aver lavorato diversi anni in Canada, si trasferì in Europa per compiere delle importanti operazioni di salvataggio di grandi gruppi multinazionali. Proprio questo, infatti, gli permise di essere notato da Umberto Agnelli, personalità di grande rilievo nell'azienda, che lo coinvolse per risanare il gruppo in perdita. Prima acquisendo una carica nel consiglio di amministrazione, poi diventando amministratore delegato, Sergio Marchionne è riuscito a trasformare l'azienda, che era in costante perdita giornaliera, in uno dei gruppi automobilistici più prestigiosi e con la produzione maggiore al mondo.

Ciò che ha permesso a Marchionne di compiere questo miracolo, forse, è stato proprio il fatto che egli provenisse da un'industria differente rispetto a quella automobilistica. La possibilità di osservare le dinamiche a distanza e poter pensare ad una riorganizzazione interna, senza eccessive pressioni, gli ha consentito di affrontare il problema con razionalità e lungimiranza.

Nel prossimo paragrafo sarà analizzata con maggiore attenzione la personalità di Sergio Marchionne e gli eventi salienti che hanno caratterizzato il suo percorso a capo del gruppo Fiat. Un compito sicuramente difficile, che tuttavia ha permesso all'azienda di risollevarsi dal periodo di crisi e di sfruttare al meglio le proprie risorse per svilupparsi maggiormente a livello internazionale. Per comprendere pienamente le operazioni e ciò che Marchionne ha conquistato con Fiat, è necessario analizzare il suo carattere. Questo è reso possibile grazie ad un articolo autobiografico pubblicato nel dicembre del 2008 sull'Harvard Business Review. (Marchionne, 2008).

3.1.2 Sergio Marchionne: i tratti del leader

È già stato fatto presente il percorso formativo di Sergio Marchionne, e di come egli fosse distante dall'industria automobilistica. Questo, però, può essere considerato un elemento a favore delle operazioni intraprese perché gli ha permesso di osservare l'azienda con un'ottica diversa, non unicamente focalizzata sulla produzione di automobili. Ciò che egli stesso affermò sin dall'inizio, infatti, fu proprio la necessità di un cambiamento del sistema di gestione dei compiti interni. Da molti anni nell'azienda si era creato un clima autoritario, dove le decisioni erano accentrate in un unico organo e questo era composto da personalità collegate alle grandi famiglie aristocratiche che avevano relazioni finanziarie con la società.

La scelta di un dirigente esterno rispetto a quel mondo, dunque, diede un segnale molto forte all'intero gruppo che di lì a poco sarebbe cambiato radicalmente. Il primo obiettivo che Marchionne voleva raggiungere era il cambiamento del modello di leadership utilizzato fino a quel momento. Le caratteristiche facevano pensare ad un vero e proprio "modello del Grande uomo" (The Great Man Theory), secondo il quale al potere doveva esserci un'unica persona che aveva acquisito il diritto poiché nato dalla famiglia al potere. È stato già indicato come questa modalità necessitava di essere sostituita dalle teorie più moderne poiché permettono di sfruttare al meglio le potenzialità di tutti i componenti di un'azienda. Ciò che Marchionne ha fatto, quindi, una volta acquisito il comando del gruppo, è stato proprio il cambiamento di questo schema in favore di una politica decisionale più condivisa e distribuita su più livelli.

Un'azienda di questo livello, infatti, con una forte presenza internazionale e con circa 300 mila dipendenti, non poteva certo seguire le decisioni di una sola persona che non poteva essere presente in più posti nello stesso momento. Marchionne, delegando, invece, ribaltò completamente questo schema permettendo al management inferiore di prendere decisioni importanti riguardo le proprie divisioni senza prima dover chiedere il consenso ad un organo superiore. Questo cambiamento, ovviamente molto difficile, non fu subito accettato da molti all'interno del gruppo e il nuovo amministratore fu costretto ad eseguire dei licenziamenti per ottenere un cambiamento più rapido ed efficace. Le persone scelte come sostituti, poi, hanno avuto un ruolo chiave nella ripartenza, poiché sono state scelte da Marchionne in persona con l'intento di ricostruire la cultura interna aziendale facendo leva sull'esperienza e sulla professionalità.

Ciò che lo stesso dirigente tiene a puntualizzare nel suo articolo è proprio l'interesse che egli ha per la vita e la carriera di tutti i suoi dipendenti. "I'm always texting my people or calling them at odd hours to talk about the business or about their career" (Marchionne, 2008). Questa è una caratteristica che, come abbiamo visto, se correttamente bilanciata permette al leader di concentrarsi

maggiormente sullo sviluppo della sua visione e sulla creazione di un ambiente adeguato. Ciò è proprio quello che Marchionne è riuscito a fare sin dai primi mesi al comando, con il lancio della nuova 500. Il modello della Fiat che doveva esser lanciato, studiato come una rivisitazione in chiave moderna del modello storico della casa, giocò un ruolo fondamentale nella ripresa.

Con i tempi di progettazione e produzione indicativamente di quattro anni, Marchionne riuscì a completare l'intero processo in soli 18 mesi e la presentazione al pubblico del modello fu un vero e proprio successo. Con il proprio carisma e visione, infatti, il leader è riuscito a motivare il personale impegnato nella progettazione e questo ha permesso loro di collaborare e di sfruttare al meglio le risorse presenti in azienda. Questo primo traguardo, anche se non portò un significativo ritorno economico, permise alla società di ristabilire il proprio prestigio e di comunicare all'esterno che ci sarebbe stata una nuova epoca dove la Fiat sarebbe tornata a competere con le altre aziende leader mondiali del settore. L'evento di inaugurazione, infatti, fu proprio una dimostrazione di quelle che sarebbero state le intenzioni del management e dei leader che da quel momento avrebbero guidato l'azienda verso tempi migliori.

Differenti manovre, poi, sia in campo finanziario che strategico, hanno permesso alla Fiat di svilupparsi ulteriormente. Con il cambiamento dell'organizzazione, si è passati da un modello verticale ad un modello con più divisioni, dove le problematiche vengono affrontate in modo più partecipato e dove ai diversi dipendenti viene dato modo di provare le proprie competenze attraverso il contributo personale. Questa nuova struttura ha sicuramente giovato alle operazioni strategiche e ha permesso di diminuire il peso delle decisioni del consiglio di amministrazione. Ciò ha inoltre consentito che diversi soggetti all'interno delle diverse divisioni emergessero per le proprie capacità fino ad arrivare a ricoprire ruoli di grande valore e responsabilità.

Sergio Marchionne, quindi, come è stato mostrato, è entrato in azienda con l'intento di ristrutturare completamente il modello di leadership utilizzato fino a quel momento. Il problema della gestione era alla base del potere e di come questo era utilizzato. In seguito ad un'attenta comunicazione ed a una pianificazione strategica delle operazioni da svolgere, a Marchionne sono riconducibili diversi stili della leadership come quello transazionale, da coach e democratico. Un leader che ha condiviso la propria visione e i propri valori con il fine di motivare i propri seguaci e che ha lasciato loro spazio per dimostrare le proprie capacità, rispecchia a pieno il tipo di leader che abbiamo descritto fino a questo momento. L'adozione di una comunicazione diretta con i propri dipendenti, non incentrata solamente sul lavoro, il continuo scambio di opinioni e la persistente corsa all'innovazione, ha permesso che la cultura aziendale si fondasse su valori come uguaglianza e resilienza. Questo è stato il fattore su cui Sergio Marchionne, grande leader e uomo di affari, ha fatto

leva per risollevare l'azienda dalla crisi e tornare a competere con i più grandi gruppi mondiali nel settore. Attraverso questo atteggiamento è riuscito nella creazione di valore condiviso che si è trasformato in valore reale per l'azienda stessa.

Questo suo comportamento è anche testimoniato da tutti i pensieri che sono stati condivisi dalle persone vicine al leader dopo la sua morte, nel luglio del 2018.



Figura 9- Sergio Marchionne al lancio dell'iconico modello 500 / fonte: Fiat

3.2 La Nokia

3.2.1 La storia della Nokia

La seconda azienda esaminata ha una storia molto differente. Costituita nel 1967, dalla fusione di tre aziende, Nokia non ha sempre operato nel mondo della tecnologia e delle comunicazioni. Inizialmente, infatti, era un grande gruppo composto da aziende impegnate in differenti settori e a partire dagli anni '70 ha iniziato una riorganizzazione interna che le ha permesso di registrare dei risultati incredibili in poco tempo. Acquisita Mobira, un'azienda attiva nel settore delle comunicazioni telefoniche e nella produzione di telefoni, Nokia ha poi continuato ad investire in questo settore, abbandonando anche la produzione di televisori e computer. In seguito a questa acquisizione ci furono molti sviluppi per la società fino alla produzione del primo cellulare completamente portatile, il *cityman*, e l'installazione del primo ricevitore satellitare in terra britannica. Molti nuovi modelli furono prodotti dalla casa finlandese e altrettanti contratti furono siglati con paesi da ogni parte del mondo. Fu un periodo florido che Nokia e il suo management team hanno saputo sfruttare per guadagnare un'ottima posizione competitiva sul mercato. Rispetto alla concorrenza, infatti, l'azienda finlandese era riuscita ad intercettare una fetta di mercato che ancora non era stata

soddisfatta da nessun produttore: i giovani. Con la produzione di cellulari e servizi relativamente economici e innovativi Nokia è riuscita ad essere leader del settore per circa 10 anni.

Dal 2000 al 2010 i cellulari Nokia vengono venduti in tutto il mondo e l'azienda è un driver d'innovazione. L'opinione pubblica rispetto ai cellulari cambia drasticamente e iniziano a diventare sempre di più oggetto imprescindibile di uso giornaliero. La nuova tecnologia permette anche di utilizzare questi telefoni per altre funzionalità, totalmente differenti da ciò per cui erano stati pensati. La possibilità di giocare, di navigare in rete e la possibilità di ascoltare musica ha permesso negli anni a Nokia di vendere i propri prodotti senza dover temere la concorrenza. A partire dal 2010, però, qualcosa è cambiato e ciò che prima era considerato come un punto di forza per l'azienda finlandese ha poi contribuito alla repentina discesa sia delle quote di mercato sia dei profitti dalle vendite.

La crisi che si prospettava per gli anni futuri sarebbe in realtà stata causata da eventi e dai dirigenti impegnati nella gestione da molti anni. Vedremo come la cultura aziendale, fondata su valori non sempre condivisibili, permetterà di spiegare i periodi critici attraversati dall'azienda finlandese. Gli anni che precedevano il 2010 erano stati caratterizzati da ritardi nella produzione dei modelli promessi e da un conseguente peggioramento dell'immagine aziendale. Ciò rese necessaria una ristrutturazione dell'organizzazione interna con la speranza di salvare ciò che era stato costruito fino a quel momento. Uno degli eventi che sicuramente è molto importante ai fini di questa analisi è il cambiamento del direttivo nel settembre del 2010. Per la prima volta, infatti, viene eletto come amministratore delegato una figura amministrativa proveniente da Microsoft e quindi il primo a non avere origini finlandesi. Con questa mossa, l'azienda cercò di dare un segnale di cambiamento all'intera struttura, che però a causa di scelte strategiche poco lungimiranti risultò in una distruzione di valore e nella conseguente vendita della divisione *mobile* ad aziende esterne.

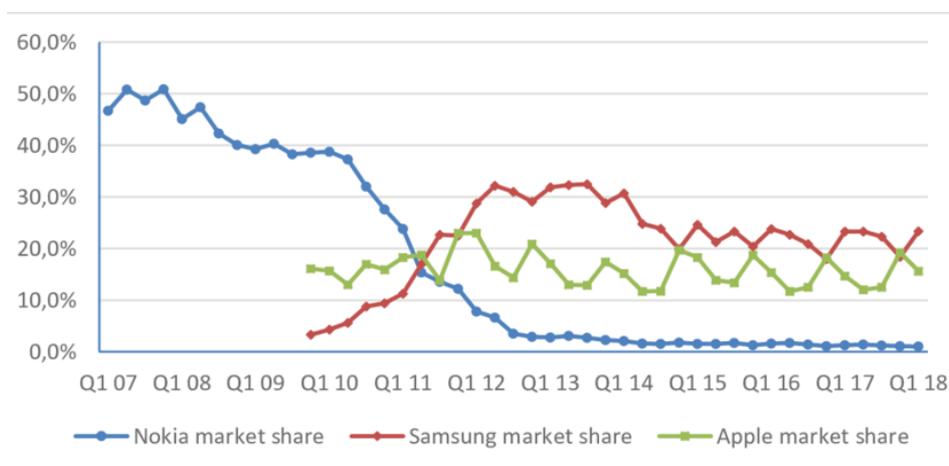


Figura 10 - Quote dei leader del settore telefonico dal 2007 al 2018

Come indica il grafico, dal 2008 si è verificata un repentino cambiamento nel mercato con una conseguente ascesa dei rivali dell'azienda finlandese. In circa tre anni, infatti, la casa produttrice

leader nel mondo ha visto sottrarsi il primo posto nella classifica e nel 2011, per la prima volta, la quota di mercato della Nokia risultava essere inferiore rispetto a quella dei propri *competitors*. Questo trend negativo è continuato anche per gli anni successivi fino a portare l'azienda, come abbiamo visto, alla cessione della produzione.

Ciò che ha causato questo crollo drastico di uno dei colossi tecnologici più importanti al mondo non può essere ricondotto unicamente a delle scelte strategiche o a delle alleanze non ottimali. Vedremo ora il vero motivo per cui Nokia non è riuscita a sopravvivere e ad rinnovarsi alla velocità richiesta dal mercato. Il principale problema, come già accennato precedentemente, è direttamente riconducibile alla cultura interna all'azienda e agli organi di comando. Molti errori sono stati commessi e troppo poco è stato fatto per anticipare un futuro, che come vedremo, era già chiaro a molti all'interno della compagnia. Non sarà analizzato un singolo personaggio poiché il *management team* è stato cambiato durante gli anni e il modo in cui esso ha risposto alla crisi non è stato sufficiente a cambiare il corso degli eventi.

3.2.2 Il Management team: la leadership che ha portato al collasso Nokia

L'industria dei telefonini e della tecnologia ha sicuramente contribuito al grandissimo cambiamento tecnologico che ha caratterizzato la società negli ultimi venti anni. La tecnologia ha permesso all'uomo di compiere azioni inimmaginabili fino ad un decennio fa. Quello dei telefoni cellulari, in particolare, sin dalla nascita è sempre stato un settore caratterizzato da un'altissima concorrenza e popolato da menti geniali pronte a rivoluzionare costantemente il presente. In un ambiente del genere, dove c'è una grandissima pressione dall'esterno da parte delle aziende concorrenti, una giusta organizzazione e il continuo sviluppo sono vitali per affrontare al meglio le sfide da superare costantemente.

Nokia è da sempre un caso studio molto interessante ed è stato analizzato da ricercatori di tutto il mondo. Sarà utilizzata, per il nostro fine, un'analisi svolta dalla Johnson Cornell University (Vuori & Huy, 2015) sull'organizzazione e sulle relazioni esistenti all'interno dell'azienda che l'hanno condotta alla disfatta. Attraverso questa analisi è stato possibile individuare quale legame e quale elemento ha influito negativamente sull'intera struttura fino a costringere il consiglio di amministrazione a prendere la decisione di sostituire il dirigente che in origine aveva fatto della Nokia un'azienda di tali dimensioni a livello internazionale.

Il modello organizzativo si basava su un *Top management Team*¹⁸ e un *Middle Management team*¹⁹, oltre che su un gruppo di ingegneri ed esperti del settore. La relazione tra questi organi era di tipo verticale, dove gli ordini venivano impartiti dall'alto e il management inferiore doveva mettere in pratica le proprie conoscenze per consegnare i prodotti e le migliorie richieste. A loro volta, gli ingegneri seguivano le direttive del secondo livello di management, al quale facevano riferimento per ogni questione. Differenti fattori hanno caratterizzato la relazione tra l'alta dirigenza e il livello inferiore; uno di questi era sicuramente che mancavano, all'interno del consiglio di amministrazione, persone esperte di tecnologia e di dispositivi mobili, poiché provenienti tutti da settori differenti. Un'altra caratteristica di questo rapporto, poi, era l'atteggiamento adottato dai superiori nei confronti dei dipendenti, il quale può essere sintetizzato dalla testimonianza di un collaboratore aziendale: "it was very difficult to tell him things he didn't want to hear" (Vuori & Huy, 2015).

Mentre durante i primi anni 2000 l'azienda riuscì a sviluppare prodotti che le permisero di raggiungere un enorme successo, tutti "i nodi iniziarono a venire al pettine" nella seconda metà del decennio. L'attenzione alla competizione e alle pressioni esterne, come è stato detto, giocano un ruolo fondamentale in questo settore. Proprio il CEO della Nokia, infatti, nel 2007 si definiva "paranoid about competition" (MarketWatch) e preoccupato per il potenziale sviluppo dei propri concorrenti. Questo era il motivo per cui al livello inferiore del management veniva richiesto un costante aggiornamento e venivano imposti lavori non sempre in linea con le normali procedure utilizzate, senza mai avere voce in capitolo nelle decisioni o in merito alle future mosse che avrebbero potuto favorire lo sviluppo dal punto di vista tecnologico, sia dei prodotti che dell'azienda stessa.

Questa situazione, in cui la comunicazione era principalmente asimmetrica poiché i compiti venivano decisi da un management non esperto nel settore ma solo in base a dati e ad analisi di mercato, non fu ottimale per l'azienda dove i lavoratori iniziarono a sentire la pressione delle condizioni di lavoro. In un momento in cui Nokia aveva bisogno di un piano strategico per contrastare l'ascesa dei grandi player internazionali, il consiglio di amministrazione utilizzò questo tipo di organizzazione in modo da creare pressioni per le diverse divisioni e forzarle a creare qualcosa non di innovativo, ma che potesse almeno competere con il resto del mercato.

Questa strategia, come abbiamo visto, non ha funzionato correttamente per l'azienda, ma ha anzi causato alla stessa ingenti perdite, sia finanziarie che di reputazione. L'intero sistema era basato su una leadership autoritaria, dove però le stesse persone alla guida dell'organizzazione non erano all'altezza di affrontare le sfide del mercato. Ciò ha causato la creazione di un ambiente di lavoro

¹⁸ Termine utilizzato per indicare il consiglio di amministrazione. La massima dirigenza in un'azienda.

¹⁹ La seconda linea del management. Frequentemente sono direttori di dipartimenti e responsabili di specifici processi.

poco trasparente e poco stimolante che non ha permesso all'azienda di competere con i propri rivali in modo vincente.

Questa è stata la storia e le cause che hanno portato Nokia ad essere superata dai suoi rivali sul mercato tecnologico. Un organo dirigente troppo autoritario che faceva pressione sul proprio team di sviluppo affinché fossero rispettate le scadenze e i progetti e che non dava spazio alla parola o all'innovazione dei singoli collaboratori non si è rivelata assolutamente vincente. L'ambiente interno Nokia, come si evince dalle testimonianze del caso, fanno pensare ad un clima di ostilità e di pressione difficile da accettare dai dipendenti. La paura di esporsi per non subire ripercussioni sulla vita professionale, la poca motivazione a creare qualcosa di differente ha causato un ritardo nello sviluppo delle tecnologie dell'azienda, e ciò, unito alle scelte discutibili del consiglio di amministrazione, ha sicuramente contribuito al declino del colosso internazionale.

La leadership e la comunicazione, in questo caso, sono particolarmente differenti da quello che è stato descritto in precedenza in merito al caso Fiat e i risultati dimostrano l'evidenza. Uno stile autoritario, incentrato sull'impartire ordini ai propri dipendenti senza lasciar loro spazio per innovare e comunicare, è ciò che ha caratterizzato Nokia negli anni e questo non ha permesso l'aggiornamento richiesto per competere sul mercato.

3.2.3 Il confronto

I casi Fiat e Nokia, si è visto, si sono risolti in modo totalmente differente. Mentre la casa automobilistica, infatti, dopo anni di crisi è riuscita ad aumentare la propria produzione e l'attività principale, Nokia invece ha seguito un percorso inverso. L'azienda tecnologica, a causa delle proprie scelte e dell'organizzazione adottata, ha visto i propri rivali superarla nel giro di pochissimi anni. Ciò che ha determinato queste differenti conclusioni, come si può evincere dalle spiegazioni già fornite in precedenza, è che lo stile di leadership adottato e la comunicazione presente all'interno delle due aziende hanno influenzato in maniera significativa il corso degli eventi.

Un leader trasformazionale, Sergio Marchionne nel primo caso, ha permesso alla Fiat di ricostruire ciò che era stato distrutto attraverso una trasformazione dell'organizzazione interna. Attraverso la delegazione e l'incentivazione di un dialogo partecipato è riuscito a motivare il personale comunicando dei semplici ma chiari valori. La creazione di un ambiente basato sulla condivisione e sull'innovazione ha permesso che fosse possibile sviluppare ciò che prima abbiamo definito valore condiviso. Le azioni del leader gli hanno consentito di essere considerato come tale e hanno permesso a tutti i dipendenti di riscoprire la loro vicinanza ai valori condivisi da lui e dall'azienda in cui lavorano.

Dall'altra parte, invece, il management team di Nokia ha agito nel modo opposto. Una comunicazione principalmente verticale e un tono molto rigido non hanno favorito la creazione del giusto clima richiesto in quella fase di criticità. Un atteggiamento di questo tipo non ha certamente favorito la motivazione e la produttività dei dipendenti, i quali hanno percepito questa situazione come una vera e propria trappola. La quasi inesistente possibilità di esprimere le proprie opinioni, la paura di comunicare un'idea differente rispetto a quelle degli organi superiori e dunque la diminuita fiducia nelle proprie capacità, hanno fatto sì che i valori comunicati dall'azienda non fossero in linea con le idee e le preoccupazioni degli appartenenti all'azienda. Tutte queste variabili hanno causato la fine dell'impero di una delle società telefoniche più importanti al mondo. Questi modelli, come è stato presentato nei casi studiati passati (Facebook, Google ecc.), non sono più ammessi per le aziende di successo che competono nel mercato tecnologico, poiché sono costrette ad essere in costante pressione e le persone, assieme all'innovazione, sono la giusta chiave per la creazione di valore, soprattutto di valore condiviso.

CONCLUSIONI

L'analisi effettuata ha permesso di comprendere le differenti dinamiche e componenti che sono parte del concetto di leadership. È stato necessario partire da una concezione antica del fenomeno, secondo il quale il leader nasceva già con le qualità necessarie, per spiegare come i pensieri sulla leadership si siano evoluti sino ad oggi. Sono state evidenziate tutte le teorie che negli anni hanno riscosso un significativo successo e che oggi sono ancora considerate come punto di riferimento per lo sviluppo di nuove pratiche. Sin dall'antichità, benchè queste idee si possano dire oggi superate, molta attenzione è stata rivolta all'ambiente e alla situazione specifica. Oggi, come abbiamo visto accade ancora lo stesso, e la situazione è diventata una dimensione con un'importanza chiave per le decisioni organizzative e strategiche.

I cambiamenti sociali hanno influenzato molto il ruolo del leader, chiedendogli di esser pronto ad agire prontamente ad ogni stimolo esterno e interno. Questo è ciò che rende un leader tale: la flessibilità. Abbiamo visto il passaggio dalla prima teoria del grande uomo a quella della leadership moderna, dove è necessario, per colui che ha il compito di guidare un gruppo di persone, migliorare le proprie capacità sia professionali che interpersonali. Si è fatto riferimento a Goleman e al concetto ormai universalmente accettato dell'intelligenza emotiva: è dopo la teorizzazione di questa, infatti, che la leadership inizia ad essere intesa come la relazione che lega più persone e il modo in cui queste interagiscono tra loro.

Naturalmente, nel momento in cui si parla di relazione, uno dei fattori che più influisce su di essa è sicuramente la comunicazione: ciò che permette la creazione di un ambiente sano è proprio una buona comunicazione tra gli individui che lo compongono. Ciò vale, ovviamente, anche per la leadership. Ogni stile adottato si traduce in una comunicazione ad esso adeguata ed i differenti risultati sono stati presentati in questo studio.

Da questi risultati è stato anche possibile giungere alla conclusione che, per quanto non sia possibile indicare uno stile adeguato a tutte le situazioni, c'è un atteggiamento in particolare che si presenta favorevole nella maggior parte di esse. Si parla dello stile trasformatore, ovvero di un leader visionario che non focalizza la sua attenzione solo sui risultati economici, ma che anzi riesce a coinvolgere emotivamente il personale nei progetti da lui o da loro stessi suggeriti. Un leader incline alla delegazione permette ai suoi follower di acquisire fiducia in loro stessi e nell'azienda, il che può essere un'arma vincente quando si verificano crisi o quando la società è in forte stress. Per sviluppare questo stile di leadership, però, è necessario lavorare con calma per conquistare la fiducia dei collaboratori e per dar loro modo di verificare l'integrità e la valenza positiva dei valori comunicati. La comunicazione è la "chiave di volta" dell'intera relazione, poiché uno scambio continuo di idee

permette a tutti i componenti del team di sentirsi parte di un progetto e tutto questo contribuisce alla creazione del valore condiviso per l'azienda.

Queste sono tutte variabili che al giorno d'oggi ogni società in tutto il mondo deve prestare molta attenzione. La digitalizzazione, i cambiamenti sociali e le crisi contemporanee sono tutte componenti che richiedono alle aziende di ripensare i propri modelli e prendere decisioni chiare e strategicamente valide. Il primo passo per far ciò, però, è proprio l'accurata scelta di un leader e l'attenzione allo sviluppo del proprio personale affinché questo possa essere da esempio per tutti e condividere dei valori fondamentali. E' questa, dunque, allo stato, la sola possibilità che ogni realtà ha per emergere nella nostra epoca ed affermarsi sul mercato come leader e non come follower, mirando alla creazione di valore condiviso per l'intera società.

BIBLIOGRAFIA

- Bass, B. (1981). *Bernard Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*.
- Comin, G., & de Sanctis, A. (2020). *Comunicazione integrata e reputation management*. Roma: LUISS University press.
- Drucker, P. (1909-2005).
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency model and dynamics of the Leadership process. *Advances in experimental social Psychology*.
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*.
- Goleman, D. (2000, Marzo-Aprile). Emotional Intelligence. *Harvard Business Review*, p. 76-91.
- Grunig, J. (s.d.). Symmetrical system of internal communication. *Excellence in public relations and communication management*, 531-576.
- H&M. (2014). The H&M Way. 1-12.
- Hansen, M. T., & von Oetinger, B. (2001). Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's New Generation. *Harvard Business Review*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Life cycle theory of leadership*.
- Jenkins, W. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 54-79.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders really do. *Harvard Business Review*.
- Macchiavelli, N. (s.d.). *I Capitoli - Di Fortuna*.
- Marchionne, S. (2008). Fiat's Extreme makeover. *Harvard Business Review*.
- McGuire Jr., D. (2004). The Story of trait Theory: Why Leadership Should Never Forget.
- Men, R. (2014). Why Leadership Matters to Internal communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 256-279.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership Theory and Practice - Sixth edition*. Sage South Asia Edition.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Stogdill, R. M. (1947). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 35-71.
- The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. (2004). *German Journal of Human Resource Research*.
- Vuori, T., & Huy, Q. (2015). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*.
- Weber, M. (1947). Model of Transactional and Transformational Leadership Authority.
- Yammarino, F., & Bass, B. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations, Volume 43, Number 10*, p. 975-995.

SITOGRAFIA

- ANSA. (2018, Sett 20). *Job Hopping, tendenza millannials, cambiare spesso motiva e riduce lo stress*. Tratto da Ansa:
https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2018/09/20/job-hopping-tendenza-millennials-cambiare-lavoro-spesso-motiva-e-riduce-lo-stress-_542232cc-29f3-43f4-8c93-83629302bc27.html
- Brandson, R. (2020, Febbraio 10). *My five step guide on how to delegate*. Tratto da Virgin:
<https://www.virgin.com/richard-branson/my-five-step-guide-how-delegate>
- MarketWatch. (2007). *Nokia CEO "Paranoid about the competition"*. Tratto da MArketWatch:
<http://www.marketwatch.com/story/nokia-ceo-says-hes-paranoid-about-the-competition>
- Petrone, P. (2018, Gennaio 2). *The Skills Companies Need Most in 2018 - And The Course to Get Them*. Tratto da LinkedIn: <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2018--and-the-courses-to-get-t>
- Terrlink, R. (2000). *Harley's Leadership U-Turn*. Tratto da Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2000/07/harleys-leadership-u-turn>
- Treccani. (2012). *Treccani*. Tratto da Dizionario di Economia e Finanza:
http://www.treccani.it/enciclopedia/skill_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Uppal, D. (2017, Maggio 30). *LinkedIn*. Tratto da Future Trends of Organizational Structure - Where does Wirerchy fit: <https://www.linkedin.com/pulse/future-trends-organizational-structure-where-does-wirearchy-uppal/>
- Valasquez, R. (2017, May 31). *13 Shocking Leadership DEvelopment Statistic*. Tratto da Infopro Learning: <https://www.infoprolearning.com/infographic/13-shocking-leadership-development-statistics-infopro-learning/>

Dediche

Ringrazio il Prof. Comin e la Prof.ssa Mazzarella per la passione con la quale insegnano questa materia e per avermi supportato nella fase più importante del mio percorso accademico

Ai miei Genitori, a mio fratello e alla mia famiglia tutta, grazie ai quali sono la persona che sono e ai quali posso dire solo un sincero grazie

A Grazia, che è sempre stata al mio fianco sin dal primo momento trasmettendomi forza e coraggio, dedico questo percorso che abbiamo condiviso, nel quale è stata la mia spalla destra, sempre

Ai miei amici di sempre, GPICS, per il supporto quotidiano, per tutti i momenti passati insieme e per lo stimolo a fare sempre meglio

Ringrazio tutti quelli con cui ho condiviso qualcosa in questi anni, perché hanno trasformato ogni momento in un'esperienza di vita