

Dipartimento di Impresa e Management

Corso: Gestione d'Impresa

Cattedra: Comportamento Organizzativo

**Leadership e cambiamento nelle organizzazioni. Un'analisi
qualitativa per comprendere ruolo e competenze del leader
nella gestione delle nuove sfide.**

Relatore

Prof.ssa. Laura Innocenti

Candidato

Fabrizio Meco

Matr. 708291

Correlatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Anno Accademico 2019/2020

*“Mantieni la testa lucida
e dimostra come sa soffrire un uomo.
O un pesce.”*

E. Hemingway

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1: <i>Le teorie classiche in materia di leadership</i>	7
1. Definizione e classificazione teorica della leadership	7
2. La teoria dei tratti: leader si nasce	10
3. La teoria comportamentale: leader si diventa	16
4. La teoria contingente: modulare la leadership rispetto ai diversi contesti	22
5. Teoria del processo: leadership trasformativa vs leadership transazionale	31
Capitolo 2: <i>Sviluppare la leadership in contesti differenti</i>	37
1. Potere gerarchico, volontà di autodeterminarsi e necessità di essere organizzati: come e perché si forma la figura del leader	37
2. La leadership nelle imprese tra strategia, compiti e funzioni	42
3. L'importanza delle soft skills e della comunicazione del leader nell'affermare la cultura e l'immagine d'impresa	48
4. Una particolare situazione per la leadership: i gruppi di lavoro	54
Capitolo 3: <i>La leadership alla prova del cambiamento</i>	59
1. Leadership e gestione del cambiamento: una visione classica	59
2. Un cambiamento differente: le sfide dell'industria 4.0 e l'impatto della digitalizzazione sul lavoro e sulla leadership	64
3. Ripensare la leadership: abbandonare gli individualismi	70
Capitolo 4: <i>Approcci moderni alla leadership e al cambiamento</i>	74
1. Leadership inclusiva: ascolto e prossimità	74
2. Leadership etica: la centralità dei valori	76
3. Leadership risonante: tra intelligenza emotiva e rilevanza dell'umano	77
4. Leadership responsabile: l'importanza di esserci	80
5. Leadership carismatica: rischi di tossicità e approccio ispirazionale	81
6. E-leadership: i leader 4.0	84
7. Leadership resiliente: cogliere gli insegnamenti della pandemia	85

Capitolo 5: <i>L'approccio dei leader moderni nei confronti dei temi legati al cambiamento e alle sfide del futuro</i>	88
1. Metodologia, set e obiettivi dell'analisi condotta	88
2. La leadership e il cambiamento: come approcciarlo, gestirlo e integrarlo	91
3. La leadership tra digitalizzazione, lavoro e creazione di relazioni: le maggiori sfide di domani	98
4. Le caratteristiche e le competenze del leader del futuro	105
Conclusioni	112
Bibliografia	116
Sitografia	120
Ringraziamenti	122
Riassunto	123

Introduzione

Scopo dell'elaborato è analizzare in maniera esaustiva il concetto di leadership e la figura del leader nel contesto organizzativo per comprendere quali siano le competenze necessarie ad assumere tale ruolo e quali siano le skill che non possono non essere parte del bagaglio di coloro che si trovano in ruoli di leadership per affrontare i mutamenti a cui le organizzazioni stesse sono sottoposte.

La tesi non vuole portare a verificare un preciso modello di leadership ma intende piuttosto presentare il tema nelle sue diverse interpretazioni. Il progetto si muove pertanto seguendo un procedimento logico temporale che va dalla presentazione delle teorie classiche sino a quelle più moderne. Nel compiere questa ricognizione dei principali contributi della letteratura scientifica in materia di leadership ci si soffermerà con ampi focus su quelli che sono i compiti e i ruoli che vengono riconosciuti, da differenti approcci, al leader in azienda e nei gruppi di lavoro. Un ulteriore aspetto analizzato riguarda la capacità del leader di affermarsi nei propri ambiti di riferimento, andando oltre a quelle che sono le competenze tecniche e i propri titoli, soffermandosi sulla necessità che il leader stesso ha di essere riconosciuto nel proprio operato e nella propria autorità da parte dei follower per essere considerato, a tutti gli effetti, un leader.

Si ha in tal modo l'occasione di effettuare un primo accenno di quello che è l'atteggiamento del leader nei confronti dei propri collaboratori e delle dinamiche sia aziendali che di gruppo, aprendo al tema del cambiamento che sarà oggetto di un approfondimento sia teorico che sperimentale.

Nel trattare le tematiche legate al cambiamento, alla sua natura e alla sua gestione da parte del leader si intende fornire a chi legge la trattazione una solida motivazione per comprendere come e perché il cambiamento sia uno degli elementi in cui si esplica maggiormente il ruolo del leader.

In tal senso infatti la scelta di approfondire la tematica del rapporto tra leadership e cambiamento, con un focus importante sul ruolo, gli atteggiamenti e le skill del leader, è dovuta a due fattispecie principali: la digital revolution, con l'impatto delle tecnologie sull'organizzazione e la gestione delle aziende da parte dei leader; il momento storico in cui questo elaborato viene scritto, in cui per via del lockdown e delle misure di contenimento relative alla pandemia da covid-19 i cambiamenti per le organizzazioni si sono presentati con una velocità e un'impellenza di portata mai affrontata in precedenza.

Il progetto, dopo una prima analisi teorica dei temi della leadership, del cambiamento e degli approcci moderni agli stili applicati dai leader, presenta un ultimo capitolo di approfondimento in cui si raccolgono le evidenze di una ricerca di carattere qualitativo-sperimentale svolta con la collaborazione di un gruppo di leader a cui si sono sottoposti diversi quesiti finalizzati a comprendere come, nella realtà operativa, si espliciti il rapporto tra leader, cambiamento e sfide future.

L'obiettivo dell'esperimento condotto è quindi di esplorare, in primo luogo, quella che è la relazione tra il leader e il cambiamento, cercando di comprendere come nella propria posizione chi detiene la leadership si interfaccia con le mutazioni e le relative decisioni da assumere. L'intenzione dell'approfondimento è successivamente quella di individuare, sempre sulla base dei dati raccolti, le maggiori sfide che i leader identificano come cruciali da affrontare nel prossimo futuro, cercando in questo senso di delineare anche un quadro di quelle che sono le potenziali competenze necessarie per la leadership del domani. In questo senso infatti l'obiettivo della ricerca è quella di identificare un set di skill necessarie ai leader al fine di non soccombere al cambiamento bensì per sfruttarlo come un momento da cui trarre un vantaggio competitivo.

L'esperienza ha dunque duplice obiettivo: osservare l'eventuale aderenza dei leader alle diverse teorie presentate nella prima parte dell'elaborato e andare ad intercettare quello che è il sentire comune dei leader su alcune delle tematiche più sensibili e importanti che caratterizzeranno il futuro delle organizzazioni, al fine di avere un'ide più concreta del reale peso dei leader rispetto alle tematiche che domineranno le scelte fondamentali per la sopravvivenza di molte realtà aziendali nei prossimi anni.

Capitolo 1: L'approccio classico in materia di leadership

1.1. Definizioni, accezioni e classificazione della leadership

La leadership è senza dubbio uno dei temi più affascinanti e discussi in materia organizzativa aziendale che, allo stesso tempo, riscontra un elevato grado di attenzione anche in ambiti di gran lunga differenti quali ad esempio il mondo dello sport, quello scolastico-educativo e politico.

Questa forte attenzione per il concetto di leadership, e conseguentemente per la figura del leader, è dimostrata anche dall'ampio dibattito che se ne fa in letteratura, dibattito che, per quanto sia stato negli anni vario e vivace, non ha condotto ad una definizione univoca del concetto ma ha lasciato diverse interpretazioni del termine che hanno avuto poi ampie ripercussioni nella pratica manageriale. In linea generale si può ritenere come esaustiva la definizione di Yukl (2002) che interpreta la leadership come un processo di influenza atto a far comprendere e accettare le decisioni che devono essere prese e le azioni che devono essere intraprese, facilitando gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento di obiettivi comuni.

In tale definizione troviamo tutto ciò a cui alludeva Peter Drucker con la sua celebre massima in cui definisce laconicamente il leader come *colui che ha dei follower*, ovvero la presenza di un rapporto in cui vi sono parti differenti, il leader e i follower, ma anche qualcosa di più: entrano nella definizione del rapporto di leadership di Yukl elementi ulteriori come gli obiettivi, l'autorità decisionale, l'attività di influenza e di empowerment nonché la capacità motivante e ispirazionale del leader.

Importante è notare che quando si discute di leadership si deve porre estrema attenzione a non confonderla con altri due elementi quali l'attività manageriale e l'esercizio del potere che deriva dalla posizione gerarchica.

In primo luogo è bene segnare una distinzione logica tra il piano manageriale e quello della leadership, facendo riferimento ai compiti e alle attitudini che competono ai due ruoli. Se infatti il leader è colui che guida e sceglie in che direzione muovere l'organizzazione e, di conseguenza, ha come compito principale quello di prendere tutte quelle decisioni atte a raggiungere la vision da egli stesso promossa, il manager è colui il quale gestisce e porta a termine dei compiti assumendosi la responsabilità delle sole azioni che gli competono per raggiungere quei risultati che gli sono richiesti. Si avrà dunque che il leader ha il compito di innovare, sviluppare, ispirare, creare vision di lungo periodo e generare possibilità mentre il manager ha funzione di gestire, controllare e portare a termine i propri compiti di breve periodo nel miglior modo possibile rispetto agli standard predeterminati.

In secondo luogo giova distinguere quello che è l'esercizio della leadership da quello del potere, per fare ciò si presenta la definizione che viene data dell'attività del leader da parte di Pilati e Tosi (2017, p.269) i quali sostengono che *la leadership è un'esigenza organizzativa e una delle forme più efficaci di controllo sociale, perché comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e*

l'assunzione di responsabilità, segnando così indelebilmente la differenza dal mero esercizio di potere e autorità che sottende una logica di tipo marcatamente impositivo con dinamiche relazionali profondamente differenti, determinate non dal rapporto creato come nel caso della leadership, ma dalla struttura gerarchia e dai ruoli che in essa si giustificano.

Si può dunque comprendere come la leadership sia un elemento differente da autorità e potere ma che sia spesso riscontrabile in coloro i quali ricoprono posizioni di responsabilità le cui decisioni organizzative influenzano i compiti e le attività delle altre figure all'interno della stessa organizzazione. Si vengono perciò a formare classificazioni teoriche della leadership che, pur riconoscendo la forza di un leader non in base alla sua sola posizione di autorità gerarchica, comunque derivano da tale configurazione della piramide aziendale, propria della maggior parte delle imprese tipiche del mondo capitalistico. Ciò non toglie che, con l'avanzare del tempo e l'affermarsi di modelli e teorie innovative, sempre più spesso si è fatto riferimento a leadership non identificabili in ruoli gerarchici, specie in situazioni come team o gruppi di lavoro interni all'organizzazione stessa istituiti per finalità particolari dove le specifiche relazioni non sono determinate dai ruoli classici della struttura organizzativa.

Una classificazione di quelli che possono essere definiti come approcci classici alla leadership viene elaborata da Bryman (1992) il quale delinea una ricostruzione evolutiva delle teorie e delle ricerche svolte in materia, fornendo la seguente categorizzazione:

- *Teorie basate sui tratti della personalità del leader*: contributi osservabili in ricerche condotte tra la fine dell'Ottocento e gli anni Quaranta del secolo scorso e recentemente rivalutate da diverse pubblicazioni e studi.
- *Teorie basate sull'apprendimento comportamentale*: contributi osservabili in ricerche tra la fine degli anni Quaranta e la metà degli anni Sessanta che hanno spostato il paradigma di indagine sulla leadership e si pongono perciò come la base di tutti i filoni successivi.
- *Teorie basate su approcci contingenziali*: contributi osservabili in ricerche tra la metà degli anni Sessanta e Ottanta che tentano di colmare le lacune del precedente filone teorico dal punto di vista dell'elemento situazionale.
- *Teorie basate sul processo*: contributi osservabili in ricerche dalla metà degli anni Ottanta in avanti che hanno segnato un nuovo spartiacque per l'analisi della leadership concentrandosi su aspetti differenti del leader, quale la sua capacità di costruire relazioni con i propri follower.

Tale classificazione approfondita nei paragrafi seguenti presenta una panoramica di approcci al tema di stampo classico, mentre esulano da tale categorizzazione tutti gli approcci più moderni al tema, quali ad esempio le riflessioni sui concetti di leadership carismatica, condivisa, inclusiva e tante altre che verranno approfondite nei capitoli successivi.

Allo stesso modo, avendo assunto come punto di riferimento la definizione di Yukl, è bene precisare che nel tempo diverse sono le accezioni del termine leadership che sono state assunte in letteratura e che, come già sostenuto, hanno dato vita a pratiche diverse nel mondo delle organizzazioni.

Facendo riferimento a diversi contributi teorici, quale quelli di Bass (1990), Bennis (2003) e Goleman (2013), Tosi e Pilati intendono ricostruire le accezioni che il termine leader ha assunto nel tempo e le diverse modalità tramite cui si è esplicata questa molteplicità di interpretazioni del termine.

A tal riferimento abbiamo (Tosi, Pilati; 2017, p.269):

- *Leadership come focus della dinamica di gruppo*: in questa prospettiva si tende a considerare il concetto di leadership quale strettamente legato a quello di struttura e dinamica di gruppo, in cui il leader viene dipinto come protagonista e centro focale del gruppo, delle sue attività e delle sue dinamiche sia interne che esterne.
- *Leadership come personalità e suoi effetti*: definizione legata alla teoria dei tratti e all'interpretazione della leadership come elemento proprio della personalità individuale. La letteratura in materia ricerca una definizione che descriva più le caratteristiche personali che rendono il leader tale, piuttosto che una spiegazione gnoseologica del termine.
- *Leadership come l'arte di indurre il consenso*: in quest'ottica la leadership si configura quale l'arte di indurre gli altri componenti di un gruppo a lavorare per un obiettivo evitando, nella maniera maggiore possibile, il contrasto ed il dibattito facendo leva sulle capacità del leader in termini di comunicazione finalizzata al convincimento. La leadership è considerata come un esercizio di influenza unidirezionale in cui i membri del gruppo sono collocati in una posizione passiva e meramente esecutoria.
- *Leadership come esercizio dell'influenza*: il concetto di influenza richiama l'esistenza di una relazione biunivoca tra gli individui di un gruppo in cui non necessariamente sono presenti dominio, controllo o induzione del consenso da parte del leader. La comunicazione in questo caso sarà non più finalizzata al convincimento ma alla comprensione e alla condivisione.
- *Leadership come comportamento*: questa definizione, propria dell'organizational behavior, cerca di spiegare quali siano gli atti e i comportamenti caratteristici dell'esercizio della leadership. Il focus si sposta dalle caratteristiche personali ai comportamenti posti in essere dal leader. Tale visione è estremamente legata all'approccio teorico definito, per l'appunto, comportamentale.
- *Leadership come forma di persuasione*: definizione che cerca di rimuovere ogni riferimento della leadership a concetti quali coercizione ed esercizio di un potere sovraordinato, focalizzandosi sulla relazione tra leader e follower costruita sulle capacità di persuasione del leader stesso.

- *Leadership come relazione di potere*: per spiegare questa interpretazione della leadership nella letteratura si propone spesso l'esempio di una relazione a due in cui A (leader) induce B (follower) a mettere in atto determinati comportamenti per raggiungere un comune obiettivo. Se ciò avviene allora si può concludere che A ha esercitato la propria leadership su B.
- *Leadership come strumento per raggiungere l'obiettivo*: la leadership viene considerata come elemento principale per stimolare, motivare e coordinare coloro i quali si muovono per raggiungere un obiettivo comune. Si può definire come un modello interpretativo estremamente connesso ad un'ottica transazionale della leadership.
- *Leadership come fattore emergente dell'interazione*: la leadership viene considerata un effetto dell'azione del gruppo e non più un suo elemento formante. Si pone in evidenza il fatto che la leadership emerge dal processo di interazione tra individui e non avrebbe ragione di esistere senza di esso.
- *Leadership come ruolo di differenziazione*: nell'alveo della teoria dei ruoli, secondo cui ogni individuo interagendo in un gruppo gioca un ruolo solitamente diverso da quello interpretato dagli altri, si individua nella leadership uno degli attributi che differenzia i membri all'interno del gruppo stesso.
- *Leadership come l'iniziazione di una struttura*: la leadership è indispensabile per l'avvio di una struttura, per il suo mantenimento e per il perseguimento di obiettivi nel tempo.

La presentazione di tutte queste differenti interpretazioni del concetto di leadership è fondamentale per sviluppare i capitoli successivi di questo elaborato e, in generale, per comprendere a pieno quanto differenti possano essere gli approcci teorici al concetto o quale peso si possa riconoscere alla figura del leader all'interno di organizzazioni e gruppi o ancora quale sia la sua funzione all'interno di queste strutture nelle diverse fasi che esse si trovano a vivere nello svolgimento delle proprie attività distintive.

1.2 La teoria dei tratti: leader si nasce

L'approccio della teoria dei tratti si basa su un'idea di fondo tanto semplice quanto forte ovvero che la personalità del leader sia, in alcune sue componenti, differente da quella di chi non lo è e non può in alcun modo aspirare ad esserlo. Il tratto del leader è, secondo tale visione, una caratteristica della personalità che contraddistingue e accomuna tutti i leader rispetto a coloro che possono essere considerati esclusivamente come follower. Si può pertanto riassumere in maniera estremamente concisa tale filone teorico con lo slogan "leader si nasce" in aperta contrapposizione con gli studiosi afferenti alle teorie comportamentali che si riconosceranno, negli anni successivi, nell'idea che "leader si diventa".

Uno dei fattori di interesse della teoria dei tratti è rappresentato dal fatto che sia considerabile come una delle prime forme di studio della leadership atta ad indagare ciò che determina l'efficacia di un leader e, di conseguenza, ciò che distingue un potenziale leader da un follower.

Le prime teorizzazioni, ricerche ed indagini a livello psicologico ricollegabili a tale filone teorico si possono considerare gli studi di Carlyle e di Galton a metà del XIX secolo i quali hanno provato a ricostruire quelli che apparivano essere i tratti comuni dei grandi leader della storia al fine di delineare una mappa delle caratteristiche della personalità predittiva della tendenza alla leadership. Tale approccio prende sovente il nome di "*great man approach*" proprio in quanto muove dall'osservazione delle peculiarità di efficaci leader del passato, i quali erano spesso riconosciuti in comandanti, condottieri o uomini politici caratterizzati, per di più, da tratti di personalità quali il carisma e persuasività.

La teoria dei tratti in sé ha subito un'evoluzione importante nel corso del tempo, perdendo via via la sola accezione di *great man theory*, sino a divenire un'analisi a tutto campo degli aspetti psicosomatici dei leader ritenuti efficaci nei propri campi d'azione.

Per ripercorrere al meglio il continuo mutare di tale approccio all'indagine sulla leadership si fa riferimento al contributo di Zaccaro (2017) il quale nel proprio saggio dedicato alla teoria dei tratti, prima di inoltrarsi nell'esplicazione di quella che può essere considerata una moderna rivalutazione del contributo, propone una efficace e riassuntiva panoramica dell'evoluzione della suddetta teoria.

Come già osservato in precedenza si può affermare che l'analisi della leadership come fattore legato alla personalità e al quadro genetico dell'individuo risalga con buona probabilità a Sir. Francis Galton che già nel 1869 nel suo *Hereditary Genius* sottolinea due punti fondamentali che, negli anni successivi, diventeranno il riferimento dell'analisi dei tratti del leader.

In primo luogo Galton definisce la leadership come una proprietà unica di individui straordinari le cui decisioni sono in grado di cambiare a volte radicalmente i flussi di storia, continuando poi nel giustificare gli attributi unici di tali individui nella loro composizione ereditata o genetica.

Si può dunque dedurre come l'antropologo britannico sostenesse che le qualità personali atte a definire una leadership efficace fossero un elemento proprio della composizione genetica di un individuo e che, come tali, essi potessero essere tramandate nel tempo, giustificando l'idea per cui leader si nasce. L'implicazione pratica di questa interpretazione è che la qualità della leadership è immutabile e, pertanto, non suscettibile di interventi di sviluppo né di apprendimento.

Questo approccio sostiene perciò l'immutabilità delle caratteristiche del buon leader, perdendo totalmente di vista il fattore temporale e quello ambientale in cui l'esercizio della leadership avviene, nonché si sostiene in maniera ferma che non sia possibile in alcun modo imparare nel corso del tempo ad essere leader.

Questa prospettiva ha guidato la preponderanza delle ricerche sulla leadership nel XX secolo fino alla metà di quello successivo. Tali studi furono condotti in ambienti differenti, quale quello militare, aziendale e scolastico evidenziando risultati estremamente divergenti e non riuscendo, perciò, a sintetizzare un carattere univocamente correlato alla leadership. Ciò nonostante i risultati diedero evidenza del fatto che qualità come l'intelligenza, la scolarizzazione e l'autostima possono essere componenti della persona indicatori di potenziale leadership di successo ma che, allo stesso tempo, nessun carattere della personalità può essere considerato come correlato in maniera statisticamente soddisfacente alla leadership.

A conferma di ciò si può citare il contributo di Bass (2008) il quale sostiene che il solo possedere un tratto della personalità non può essere condizione esclusiva per assumere una posizione di leadership in maniera efficace, né sia considerabile come fattore che assicuri una soddisfacente assunzione di tutte le responsabilità ed attività legate al ruolo del leader.

Fu dunque così che, sulla base di alcune importanti recensioni, tra cui le più eminenti quella di Stogdill (1948) e di Mann (1959), molti ricercatori scartarono approcci di leadership basati sulle caratteristiche personali come insufficienti per spiegare la leadership e l'efficacia dei leader. Si diede in tal modo inizio a processi di studio di nuove componenti del rapporto di leadership, quale l'elemento comportamentale e la relativa importanza dell'apprendimento delle skill necessarie per essere leader, spostando completamente il paradigma di osservazione da chi è il leader a cosa fa il leader. Tra le motivazioni citate nelle revisioni dei due studiosi americani che misero in discussione l'approccio dei tratti vi sono le condizioni in cui le ricerche vennero condotte e la crescente rilevanza del pensiero secondo cui la personalità dell'individuo non dipende esclusivamente dal suo codice genetico, bensì è funzione, in larga parte, delle prime esperienze di socialità effettuate in età formativa.

Tale rifiuto per la teoria dei tratti durò per diverso tempo, permettendo l'evoluzione degli studi e di nuove teorizzazioni sulla leadership quale quella comportamentale, contingente e del processo che nel corso dei decenni tra il 1950 e il 1980 si sono susseguite dando vita ad un acceso dibattito sul tema.

Negli anni '80 però, grazie all'evoluzione di una serie decisamente ampia di teorie e ricerche sui cosiddetti modelli moderni di leadership, sono riemerse con una certa insistenza ricerche e pubblicazioni che hanno confutato le contestazioni alla teoria dei tratti, consentendo a tale filone di riabilitarsi all'interno del dibattito, in un'ottica ovviamente aggiornata e moderna proponendo come rilevanti alcune tematiche, quali l'importanza di alcuni aspetti della personalità nell'esercizio della leadership e la loro componente prevalentemente innata. A conferma di ciò si può citare quanto sostenuto da House (1988) il quale afferma che pur riconoscendo l'importante ruolo della situazione

nella leadership le straordinarie qualità degli individui sono sempre una componente fondamentale dell'efficacia delle loro azioni e decisioni.

Più recentemente una serie di studi hanno collegato le variabili della personalità e di altri attributi personali stabili all'efficacia del leader, fornendo una base empirica sostanziale per l'argomentazione che sostiene che i tratti abbiano un peso elevato nel prevedere e giustificare l'efficacia di un leader. In tal modo una teoria che per circa cinquant'anni è stata dimenticata ha potuto trovare nuovamente posto all'interno del dibattito sul tema, avvalendosi anche di nuovi studi, ricerche e della rielaborazione di modelli mutuati da ambiti differenti, quale lo studio della personalità e della motivazione. Questa tendenza a sfruttare modellizzazioni già in essere consente, oltre che una più semplice lettura delle caratteristiche, di eliminare tutte le critiche effettuate alla teoria dei tratti per via della moltitudine di caratteri della personalità potenzialmente individuabili.

A tal proposito si può citare il contributo di Judge (2002) il quale, in collaborazione con altri studiosi, ha elaborato un'applicazione del modello dei Big Five, normalmente utilizzato in ambito motivazionale per spiegare le performance e la soddisfazione sul lavoro degli individui, finalizzata all'individuazione dei tratti della personalità comuni ad un campione eterogeneo di leader, considerati come efficaci nei rispettivi campi. I risultati delle ricerche hanno messo in luce alcuni tratti di personalità ricorrenti. Nello specifico: l'estroversione sembra essere il tratto più comune ai leader, i quali hanno come predisposizione quella di essere socievoli, empatici e ben disposti rispetto alle relazioni con i propri follower. Anche la coscienziosità, legata al ruolo che spesso il leader assume in termini di responsabilità decisionali che si trova a fronteggiare e alla spiccata attitudine al lavoro e alla perseveranza, risulta essere un altro tratto che accomuna in larga misura i leader sottoposti al test. In ultimo anche il grado di apertura, che registra la capacità comunemente riconosciuta ai leader di successo di saper guardare oltre agli schemi, individuando le traiettorie decisionali future che altri non hanno la capacità di intercettare, può essere considerata quale un elemento della personalità che contraddistingue il leader. Risultano invece marginali il ruolo dell'amabilità e del nevroticismo che non trovano rilevanza statistica rispetto alla personalità dei leader.

Un procedimento simile a quello dello sfruttamento in un contesto differente a quello d'origine del modello Big Five è l'applicazione del modello motivazionale di McClelland, utilizzato di sovente nelle organizzazioni per delineare le varie tipologie di personalità e i conseguenti driver motivazionali ascrivibili alle diverse tipologie di collaboratori, come strumento d'indagine dei driver motivazionali riscontrabili tra coloro che vengono considerati come leader efficaci.

I tre classici driver motivazionali del modello sono: il potere, ovvero l'ambizione di scalata verticale nella gerarchia organizzativa finalizzata a ricoprire ruoli di vertice; il successo, ovvero l'aspirazione individuale ad eccellere in un determinato ambito al fine di soddisfare sé stessi rispetto

all'approvazione della propria comunità di riferimento; l'affiliazione, ovvero il sentimento che guida ed ispira coloro che aspirano a costituire in ambito lavorativo relazioni forti e durature, talvolta quasi parafamiliari, trovando appagamento più nell'ambiente di lavoro che nelle attività e nel ruolo.

Le ricerche basate sul suddetto modello e su persone che ricoprono ruoli di leadership hanno dimostrato che un fattore comune a questi individui è la prevalenza del driver del potere, il che ne spiega il bisogno di esercitare direzione e controllo, rispetto al sentimento dell'affiliazione. Allo stesso tempo tali studi sottolineano che i leader efficaci detengono, in larga parte, una forte inibizione al potere che li contraddistingue, con buona probabilità, da leader non efficaci che non sostengono il peso del potere e delle responsabilità ad esso connesse.

Un ulteriore contributo moderno alla teoria dei tratti si deve a Covey (2009) che nel suo *Principles-centered Leadership* ha isolato otto tratti che, secondo gli studi da egli sostenuti e presi in considerazione, accomunano i leader considerati come efficaci nel proprio ambiente di riferimento.

Le caratteristiche personali in questione identificate sono le seguenti:

- *Il leader non smette mai di imparare*: il leader sfrutta ogni possibile mezzo, dall'ascolto dei suoi collaboratori ai corsi di formazione, fino all'impegno in studi sempre superiori, per cercare di alimentare in maniera costante alcuni propri tratti personali quali la conoscenza, l'intelligenza, l'iniziativa e la spinta al successo. L'idea di fondo è quella di accrescere continuamente il livello della propria conoscenza per essere in grado di comprendere le molteplici istanze che i collaboratori e l'ambiente pongono continuamente al leader. Ciò consente di porsi in una posizione di estrema vicinanza emotiva ai follower e di comprendere e guidare ognuno nella maniera più consona.
- *Il leader è orientato al servizio*: riprendendo il contributo estrapolato dalla rielaborazione del modello dei Big Five si sottolinea come il leader sia una persona con alti livelli di responsabilità e che per questo motivo è chiamata a mantenere alto il proprio livello di coscienziosità al fine di mettersi in ogni momento a disposizione dei propri follower per guidarli, efficacemente, verso gli obiettivi.
- *Il leader irradia energia positiva*: la figura del leader deve essere accompagnata da alcune caratteristiche personali fondamentali come l'essere ottimisti, positivi, allegri e fiduciosi. Tratti che uniti alla socialità, le capacità interpersonali e l'entusiasmo si combinano per produrre un comportamento riassumibile come empowerment. Il positive empowerment, nello specifico, è infatti una delle caratteristiche fondamentali per avere collaboratori che agiscano a loro volta positivamente e che siano motivati a contribuire in maniera superiore rispetto agli standard attesi.

- *Il leader crede nei propri follower*: pazienza, tolleranza allo stress e resilienza devono essere le caratteristiche fondamentali per un leader che crede nelle potenzialità dei propri collaboratori, che non li allontana quando non riescono ad esprimere il livello richiesto ma che, diversamente, si interroga su come contribuire a esacerbare il potenziale talento di ognuno al fine di trarne un giovamento per gli obiettivi e le dinamiche del gruppo.
- *Il leader non ha mai eccessi*: per il leader efficace non esistono il bianco o il nero ma tutte le sfumature cromatiche intermedie. Ciò che è fondamentale per esercitare una leadership equilibrata è saper valutare i diversi aspetti di ogni situazione, traendo le positività dalle situazioni avverse e saper vedere elementi da migliorare quando i risultati sono positivi.
- *Il leader è avventuroso*: il leader non si può permettere di sentirsi appagato dai risultati ottenuti nel passato. Ciò che invece deve caratterizzare il leader è un tratto di imprenditorialità, che lo rende sempre vigile su ciò che accade oggi immaginando il futuro con un certo grado di creatività e passione per l'ignoto.
- *Il leader è sinergico*: i leader vedono le cose come un intero piuttosto che la somma delle sue parti. Non ritengono il proprio lavoro come esclusivamente finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo che si sono figurati, bensì costruiscono il lavoro proprio e dei collaboratori nell'ottica di realizzare ciò che hanno immaginato.
- *Il leader si auto-rinnova in tutte le sue componenti*: il leader efficace non si concentra solo su una delle quattro dimensioni fondamentali (fisica, mentale, emotiva e spirituale) ma è costantemente occupato ad allenare e a migliorare ognuna delle componenti senza sottrarre tempo alle altre. Questo esercizio consente al leader di essere equilibrato nelle sue scelte, connesso con i cambiamenti interni ed esterni ed estremamente preparato alla gestione di diverse problematiche, anche contemporaneamente.

Dall'analisi di questi otto aspetti si può intuire come alcuni dei tratti presentati siano estremamente rilevanti quali segnalatori di una potenziale o effettiva leadership efficace. Se quindi si afferma che non sia sufficiente essere intraprendenti, equilibrati e coscienziosi per essere un buon leader allo stesso tempo diverse ricerche segnalano come queste e altre caratteristiche personali siano fondamentali per esercitare efficacemente la leadership.

Per concludere la trattazione contemporanea della teoria dei tratti è interessante presentare le conclusioni degli studi condotti da Nahavandi (2015) rispetto alla figura del leader efficace in cui si propone una classificazione di cinque macro-categorie delle caratteristiche personali che possono segnalare una potenziale leadership di successo.

- *Capacità*: abilità individuali connesse alla sfera dell'intelligenza, della creatività, delle competenze verbali e di problem solving.

- *Risultati*: il leader efficace ha solitamente conseguito risultati personali migliori rispetto alla media. Sono essenzialmente personalità vincenti, in vari campi da quello scolastico a quello sportivo, sin da quando sono molto giovani.
- *Responsabilità*: tratti specifici sono l'affidabilità, la fiducia in sé stessi, la persistenza, la resilienza e la tendenza ad eccellere.
- *Partecipazione e Coinvolgimento*: il leader efficace è socievole ed empatico, mostra capacità di adattamento alle situazioni e aumenta il livello di cooperazione dei propri collaboratori.
- *Status*: il leader efficace è solitamente riconosciuto a livello simbolico e di benessere socio-economico come superiore rispetto ai follower e ai leader inefficaci.

1.3 La teoria comportamentale: leader si diventa

L'approccio comportamentale allo studio della leadership segna definitivamente il profondo allontanamento degli studiosi e dei ricercatori dalla teoria dei tratti, spostando il tema di discussione su un piano logico completamente differente da quello precedente. L'idea di partenza è pertanto quella di studiare non il leader in sé, nelle sue caratteristiche personali e fisiche, bensì osservare cosa il leader efficace fa, quale atteggiamenti, azioni e stili mette in atto per esplicitare il suo ruolo in maniera concreta al fine di creare un set di comportamenti che possa essere utile per chi debba ricoprire il ruolo di leader.

La motivazione alla base di questo profondo mutamento della ricerca è dovuto ad un ancor più netto cambio del paradigma di riferimento; se infatti con la teoria dei tratti si era convinti che leader si nascesse e quindi il ruolo dei ricercatori fosse quello di studiare i "great men" al fine di creare una mappatura utile a predeterminare le potenzialità degli individui, con l'approccio comportamentale l'idea di fondo è che gli atteggiamenti propri del leader sono funzione di un processo di apprendimento e che analizzare il comportamento dei leader sia la modalità più utile nell'ottica di determinare quali atteggiamenti è necessario saper dominare al fine di esercitare una leadership efficace.

Il passaggio segnato da questo nuovo approccio alla leadership è ampio poiché si afferma in maniera netta che i comportamenti del leader sono sia osservabili sia possono essere appresi, copiati ed emulati potenzialmente da chiunque aspiri a ricoprire una posizione di leader, che come tale non è più riconosciuta per natura ma per apprendimento. Per rafforzare tale tesi si può citare la definizione che Hunt e Larsson (1977) danno della leadership quale sottoinsieme del comportamento umano.

In linea generale si può dunque affermare che l'ambito di interesse di questa corrente sia l'osservazione del leader in tutte quelle azioni ed attività in cui il ruolo produce i propri effetti al fine di annotarne i comportamenti distintivi.

In tal senso la maggior parte delle ricerche condotte si sofferma sull'analisi di tre tipologie di comportamenti: la distribuzione del potere decisionale all'interno delle organizzazioni e dei gruppi, la gestione e la tipologia dei compiti del leader e i suoi comportamenti sociali internamente alle dinamiche di gruppo.

In altre parole, questo approccio sottolinea che una leadership forte ed efficace è il risultato di un comportamento idoneo al ruolo in ogni sua sfaccettatura. Si presuppone dunque che un particolare comportamento di un leader possa delinearlo come un leader efficace e riconosciuto dai propri followers e che, allo stesso tempo, uno stesso comportamento, se inadeguato, possa definirlo come leader inadatto con conseguente sfiducia da parte dei collaboratori.

Per comprendere quali comportamenti possano essere assumibili come riferimento dal leader efficace è importante analizzare i diversi contributi per la maggior parte elaborati intorno alla metà del XIX secolo, ma ripresi e sistematizzati solo di recente.

In primo luogo non si può prescindere dal citare l'analisi di Bass e Stogdill (1990) nella quale vengono analizzate le tre componenti comportamentali del leader, precedentemente esposte, da cui dipendono l'elaborazione di modelli e teorie che hanno definito il contorno generale in cui si sono poi mosse tutte le ricerche e gli studi successivi.

Bass e Stogdill hanno sistematizzato diverse ricerche e classificato tre tipologie di leadership prendendo come riferimento il comportamento del leader rispetto alla dimensione della suddivisione del potere decisionale all'interno dei gruppi e delle organizzazioni. In tal senso l'obiettivo dei due studiosi è quello di mettere a sistema l'influenza dei follower nei processi decisionali, rappresentabile come il grado di libertà e responsabilità che il leader concede ai propri collaboratori, con lo stile decisionale e di leadership.

Ne conseguono dunque tre diversi stili prevalenti:

- *Stile autocratico*: il leader tende ad accentrare sulla propria figura tutte le decisioni e l'intero processo decisionale. La tendenza di questa tipologia di leader è quella di non prendere in considerazione le idee e le istanze dei collaboratori rispetto alle scelte effettuate e ai compiti assegnati agli stessi, così determinando un sostanziale appiattimento della cultura della responsabilità dei singoli e dando forma ad un gruppo di followers che si connota come mero esecutore delle volontà del leader. Tale stile è spesso esercitato da leader che non sentono in maniera chiara la fiducia del proprio team e che, mancando di riconoscimento, hanno la tendenza a non delegare per rafforzare la propria posizione. Molte ricerche dimostrano come, nella maggior parte dei casi, luoghi in cui si ha questo stile di direzione e comando sono associati a livelli di performance e soddisfazione dei collaboratori piuttosto bassi.

- *Stile partecipativo*: il leader tende a discutere con i propri collaboratori prima di prendere determinate decisioni o di affidare loro attività ed obiettivi. Tale stile ha come proprio elemento distintivo quello di prendere in considerazione le idee e le preferenze dei follower durante il processo decisionale, senza però arrivare a delegare in maniera completa ai collaboratori le scelte finali che competono sempre o in larga parte al leader. Il grado di autonomia decisionale dei collaboratori è limitato dunque a specifici argomenti ma il loro contributo è ampio e rilevante in quelli che sono i momenti che precedono l'assunzione degli atti. Le ricerche dimostrano che questa tipologia di leadership è più sovente collegata a migliori risultati in termini di performance e di soddisfazione dei follower.
- *Stile laissez-faire*: il leader tende a delegare la maggior parte delle decisioni ai propri collaboratori, i quali auto-selezionano i propri obiettivi e sono pertanto responsabili dei propri risultati. Questa ampia libertà e responsabilità dei collaboratori è legata anche ad una mancanza di direzione esterna da parte del leader nello svolgimento dei compiti stessi. Il ruolo della leadership è in tal caso minimo e sottende usualmente il mero coordinamento del lavoro dei singoli collaboratori in un'ottica di unità dell'output finale. Non esistono molte ricerche in merito a questa tipologia di leadership, anche per via della sua scarsa applicazione, ciononostante alcune analisi condotte su casistiche limitate nell'ambito di studi collaterali dimostrano come i followers che non hanno una guida chiara tendono ad essere spaesati nel proprio lavoro e a perdere, talvolta, il focus delle attività svolte confermando l'ipotesi per cui allo stile laissez-faire, come quello autocratico, siano associabili livelli di performance e gradimento inferiori a quello partecipativo.

I due ricercatori nella stessa pubblicazione riassumono anche i contributi di diverse ricerche condotte rispetto ai compiti e ai comportamenti sociali dei leader, cercando di dare evidenza di quelli che sono i risultati più comuni e di quelle che possono essere le relazioni tra queste due dimensioni e l'efficacia della leadership, rappresentata da alti livelli di performance e soddisfazione da parte dei propri follower.

Prima di analizzare gli studi condotti è necessario specificare quello che è il punto di partenza di questo contributo, ovvero la ricerca condotta nel 1945 dall'Ohio State University, che aveva come fine quello di comprendere se i leader efficaci fossero coloro che riponevano maggiore importanza sui compiti da portare a termine, in un'ottica di controllo, o coloro i quali agivano più in termini di coordinamento e facilitazione delle relazioni e delle attività del gruppo o se il livello di output maggiore fosse ottenuto da leader che mediavano le due componenti.

Una prima evidenza di queste ricerche condotte dal prestigiosissimo istituto nord americano sono le due componenti comportamentali tipiche della leadership:

- *Considerazione*: tratto comportamentale del leader che caratterizza la sua relazione con i followers sulla base della fiducia reciproca, sul rispetto e sulla considerazione per la sfera emotiva ed emozionale degli stessi. Ad alti livelli di considerazione si associa usualmente uno stile di leadership basata su forti relazioni tra leader e singoli componenti del gruppo, ma allo stesso tempo anche una maggior probabilità di osservare un clima generalmente familiare nel gruppo. In situazioni di questo genere sarà inoltre rintracciabile una comunicazione interna di tipo bidirezionale in cui il leader non solo comunica le proprie decisioni ma è anche pronto ad accogliere le istanze del gruppo e dei singoli. Al contrario livelli bassi di considerazione segneranno leader più spiccatamente freddi nelle relazioni con i propri follower nonché una tendenza a favorire un clima di gruppo dello stesso tipo.
- *Struttura di iniziazione*: tratto comportamentale del leader relativo alla definizione delle strutture (gerarchia, ruoli, regole e simili) all'interno del proprio gruppo attraverso la predisposizione di procedure e norme più o meno rigide. Maggiore è l'orientamento alla struttura maggiore sarà il controllo esercitato dal leader in termini di direzione ed organizzazione dei lavori, comunicazione degli obiettivi e predisposizione dei compiti all'interno del gruppo così riducendo lo spazio di azione e di responsabilità dei collaboratori.

Lo studio originalmente condotto dall'Ohio State University, nonostante non abbia mostrato per intero le evidenze e le correlazioni attese, si può considerare la base di tutte le successive ricerche empiriche finalizzate a studiare il legame tra queste due tipologie comportamentali e l'efficacia del leader. In tal senso anche Bass e Stogdill (ibidem) sono partiti proprio dalle evidenze di questo studio, cui hanno aggiunto un insieme di risultati ascrivibili a ricerche e pubblicazioni susseguitesisi nel tempo, grazie alle quali hanno potuto trarre alcune interessanti osservazioni.

In primo luogo gli studiosi segnalano come ad un grado elevato del fattore considerazione corrisponde un livello tendenzialmente elevato della soddisfazione dei follower, non dando però evidenza di un legame effettivo con i livelli di performance degli stessi collaboratori.

Allo stesso modo hanno confermato come un elevato tasso di specificazione del metodo di lavoro sia legato ad alti livelli di soddisfazione non dando però, anche in questo caso, alcuna evidenza statistica rispetto ai livelli di performance ottenuti dai suddetti gruppi.

I risultati presentati da Bass e Stogdill sono stati oggetto di revisione da parte di altri studiosi e ricercatori che hanno cercato di dare maggiore evidenza della relazione comportamento-soddisfazione, ricercando un legame più forte rispetto a quelli precedentemente ottenuti, e una prima evidenza di una correlazione comportamento-performance.

Gli studi che hanno dato maggiori risultati in tal senso sono quelli di Judge (2002) nei quali si osserva una rielaborazione di diverse nuove ricerche combinate a quanto esposto da Bass e Stogdill. Dal

contributo di Judge si può notare che sempre più la considerazione mostra avere un legame positivo e forte rispetto alla soddisfazione dei collaboratori, mentre la specificazione dei metodi e delle strutture appare avere un legame sempre più forte con i livelli di performance, denotando come positivamente correlati i due elementi.

A margine di questa presentazione degli studi comportamentali, basati sugli originali dell'Ohio State University e sulle successive ricerche, classificazioni e rielaborazioni, si deve segnalare come parallelamente anche un altro istituto americano, il Social Research Institute della Michigan University, avesse proposto una caratterizzazione tipizzata dei comportamenti dei leader. Nelle proprie pubblicazioni i ricercatori di tale istituto propongono come principali orientamenti quello alla produzione e alla relazione, correlando al primo stili di leadership più incentrati al raggiungimento di alti livelli di performance e al secondo la soddisfazione dei followers.

Questo genere di approccio è stato maggiormente valorizzato dalle teorie contingenti, in cui i due orientamenti di base del leader sono proprio quello al compito e alla relazione, e che saranno approfonditi successivamente.

Per concludere la presentazione delle teorie comportamentali è necessario dare evidenza anche degli studi e delle classificazioni recenti. In tal senso giova citare il contributo di Derue e altri ricercatori americani (2011) che hanno esposto, nell'alveo di una più ampia trattazione della leadership tra tratti e comportamenti, alcune considerazioni innovative in termini di tipologia di comportamenti e relativi stili del leader efficace.

Il lavoro dei ricercatori americani muove dal riconoscere la proliferazione negli anni delle diverse sfaccettature comportamentali che sono state attribuite ai leader efficaci sostenendo come, nonostante questa enorme massa di studi e ricerche continui a crescere, poche sono le evidenze di teorie costruite su un confronto effettivo tra il comportamento del leader e la reale efficacia della leadership in termini di performance ottenute e di soddisfazione dei collaboratori.

Uno degli obiettivi di questi studiosi è quindi di effettuare tale confronto, andando a disporre i comportamenti osservati e l'efficacia degli stili in un quadro logico dominato dalle due dimensioni classiche: considerazione e strutture di svolgimento delle attività.

Ciò che è interessante per la trattazione che si sta effettuando è l'analisi delle varie ricerche e teorie comportamentali che viene fatta dall'equipe di studiosi americani, rispetto ai comportamenti tipo dei leader efficaci, che conferma la presenza dei due atteggiamenti base, già precedentemente individuati, quale quello relazionale e di strutturazione formale delle attività, ma che allo stesso tempo inserisce due comportamenti dei leader efficaci innovativi quali: comportamenti orientati al cambiamento e la leadership passiva.

Se il concetto di leadership passiva appare una mera rivisitazione in chiave moderna dello stile laissez-faire, più spiccatamente innovativa appare l'idea di comportamenti orientati al cambiamento. Tale riflessione su questa tipologia di leader è probabilmente dovuta anche al momento storico in cui gli studiosi elaborano il proprio contributo (2011), periodo in cui elementi quali la crisi finanziaria del 2008, la globalizzazione dei mercati e delle imprese, internet e il digitale iniziano a creare un paradigma ambientale in cui il cambiamento veloce e continuo diventa scenario principale in cui il leader e le organizzazioni sono chiamate a muoversi.

I comportamenti orientati al cambiamento dei leader comprendono pertanto azioni quali lo sviluppo e la comunicazione di una visione del cambiamento, l'incoraggiamento del pensiero innovativo e l'assunzione di rischi finalizzati a guidare il gruppo non a obiettivi e risultati di performance ma nella trasformazione e nel cambiamento.

Altresì di rilievo sono le evidenze che lo stesso studio apporta in termini di legame tra comportamento dei leader e risultati ottenuti a livello di performance e benessere organizzativo percepito.

Assumendo i quattro comportamenti principali quali task-oriented (strutturali), relational-oriented (relazionali), passive (laissez-faire) e changed-oriented gli studiosi confermano che:

- I comportamenti dei leader Task-oriented e Change-oriented sono più positivamente correlati con la dimensione della performance di risultato rispetto ai comportamenti messi in atto dalle altre due tipologie di leader.
- I comportamenti dei leader Relational-oriented e Change-oriented mostrano una correlazione maggiormente positiva con la dimensione della soddisfazione dei followers, in termini di relazioni e clima all'interno del contesto organizzativo, rispetto alle leadership di tipo passivo o Task-oriented
- A livello generale tutti comportamenti di leadership, escluso quello passivo, mostrano una correlazione positiva con il concetto di efficacia della leadership globalmente considerata.

Anche tale studio conferma, seppur con categorizzazioni leggermente differenti, i risultati dei precedenti contributi così permettendo di delineare quelli che sono comportamenti e relativi stili di leadership considerabili globalmente efficaci in termini di performance ottenute e grado di soddisfazione dei collaboratori.

Ciò che questa pubblicazione, così come tutte le altre del filone comportamentale, non indaga è la dimensione ambientale di applicazione, ovvero in altre parole l'indagine condotta ha una veridicità di tipo generale che non viene poi verificata nei vari e variegati contesti in cui la leadership viene effettivamente esercitata.

La maggiore critica rivolta a questo approccio è infatti legata al fatto che un particolare comportamento o azione di un leader può essere ritenuto rilevante ed efficace in un determinato

momento, mentre in un altro, può invece configurarsi come irrilevante e inefficace. Ciò che viene messo in dubbio della behavioural theory è la mancanza di interesse per due fattori fondamentali per contestualizzare i comportamenti del leader, quali il tempo e lo spazio in cui il leader stesso si muove ed opera. Tale critica si configurerà come l'elemento principale che porterà ad una evoluzione delle teorie comportamentale in quello che viene definito approccio contingente o situazionale, in cui elementi come spazio e tempo sono dirimenti per comprendere i comportamenti distintivi del leader e per definire il leader efficace per un determinato scenario.

1.4 La teoria contingente: modulare la leadership rispetto ai diversi contesti

Il presupposto da cui muovono tutti i contributi ascrivibili al filone della contingency theory è che sia impossibile definire e rintracciare un unico stile di leadership che, applicato in una qualsiasi circostanza, risulti efficace. Questo assunto è fondamentale per comprendere il perimetro di azione di tutte le ricerche effettuate in tale campo, in quanto esse si sono soffermate non più sull'analisi di chi è il leader o di cosa egli faccia bensì hanno come interesse di studio l'efficacia di un determinato stile di leadership, in una ben definita situazione. Si può altresì sostenere che, per tale filone teorico, è proprio la situazione, con tutte le circostanze che la compongono, a determinare l'efficacia dello stile di leadership applicato.

Tutti i modelli elaborati, partendo da questo tipo di approccio, non pretendono di essere perciò delle one best way, poiché anche quando un determinato stile risulta efficace in una determinata situazione, funzione di una certa sistematizzazione dei fattori che la compongono, non si può escludere che una seppur modesta modificazione di una delle componenti non induca un conseguente cambiamento della contingenza e quindi pregiudichi l'efficacia dello stesso approccio di leadership.

A conferma di quanto sin qui esposto si può citare la massima di Draft (2011) il quale afferma che *l'efficacia dei leader dipende da come il loro stile di leadership si allinea con la situazione organizzativa*, a sottolineare come per l'approccio contingente i leader all'interno dell'organizzazione debbano essere in grado di scoprire quale tipo di leadership meglio corrisponde alle evoluzioni delle situazioni organizzative e, di conseguenza, scegliere in che modo debbano agire per ottimizzare le prestazioni organizzative, in base all'integrazione delle loro capacità di leadership.

Si può pertanto sostenere che la teoria contingente si concentri principalmente sulla ricerca dello stile più efficace possibile in base alla situazione in cui il leader è chiamato ad operare. Risulta per tale motivo essenziale comprendere quando uno stile di leadership può essere ritenuto efficace in base alla situazione in cui ci si trova, comprensione che è facilitata dall'applicazione di tre importanti modelli che hanno l'obiettivo di sistematizzare i concetti teorici fin qui esposti. Essi sono:

- *Il modello LPC di Fiedler*: utile quando c'è la necessità di comprendere il rapporto critico che esiste tra lo stile di leadership, la situazione e l'esecuzione di compiti organizzativi all'interno dei gruppi.
- *Il modello Path-Goal*: utile per valutare la relazione tra l'aspetto comportamentale del leader e la performance di gruppo utilizzando come strumento di base la teoria motivazionale dell'aspettativa-valenza, al fine di comprendere il ruolo critico del leader all'interno del gruppo.
- *Il modello situazionale di Hersey e Blanchard*: utile nei casi in cui si ha la necessità di comprendere il livello di disponibilità del follower a seguire il leader, la sua vision e le direttive che egli impartisce.

Di seguito si fornisce una rappresentazione dettagliata dei tre differenti modelli, analizzandone le caratteristiche chiave per comprendere a fondo l'importanza specifica di ognuno.

Seguendo una linea espositiva di tipo cronologico il primo a dedicarsi all'idea di una relazione tra leadership, comportamento, situazione ed efficacia è Fiedler (1965) il quale sostiene che *lo stile di leadership efficace in una determinata situazione non sia altro che funzione della situazione stessa e dei comportamenti distintivi del leader*. (in Pilati, Tosi; 2014 p.276)

Un primo concetto rilevante ed innovativo introdotto da Fiedler, dirimente nell'elaborazione del modello LPC (last preferred co-worker), è senza dubbio quello della situazione, presentata come funzione di tre elementi ben distinti:

- *Relazione leader-follower*: indica il rapporto di fiducia e di lealtà che caratterizza il gruppo di lavoro in ottica bidirezionale. Si intende perciò la fiducia e la buona relazione che il leader ha con i singoli collaboratori e il grado di fiducia e riconoscimento che gli stessi hanno verso il proprio leader. Quando il grado relazionale è alto si assiste solitamente a situazioni in cui il clima all'interno del gruppo è positivo con alta soddisfazione dei collaboratori, i quali si riconoscono e condividono i valori fondamentali del team. Contrariamente si osserva che, quando le relazioni sono marcate da un basso grado di fiducia reciproca, all'interno del gruppo si instaura un clima negativo che non favorisce né la soddisfazione dei collaboratori né la loro produttività individuale.

Nel modello LPC tali relazioni possono essere dicotomicamente buone o cattive

- *Struttura degli obiettivi*: riguarda tutto ciò che è inerente al grado di precisione e chiarezza con cui vengono definiti obiettivi e compiti all'interno del gruppo. Un alto grado segnala una presenza di procedure e processi decisionali ben definiti che consentono una chiara e corretta identificazione dell'obiettivo finale e dei compiti intermedi affidati ad ogni componente del gruppo. Ciò determina livelli di performance tendenzialmente più elevati ma anche ad una

bassa discrezionalità nell'esecuzione del lavoro che, portata all'estremo, può delineare una soddisfazione bassa del collaboratore rispetto alla propria attività. Al contrario un basso grado segnala situazioni confusionarie e ambigue in cui ai collaboratori non è chiaro né il perché né cosa devono fare. Ciò è tendenzialmente legato a livelli di performance sotto la media in cui, sebbene il livello di discrezionalità applicabile sia elevato, non è abbastanza per stimolare e rendere soddisfacente l'esperienza dei followers.

Nel modello LPC in base ad ogni tipologia di relazione (buona o cattiva) la struttura degli obiettivi può risultare strutturata o non strutturata.

- *Posizione del leader*: rappresenta il grado di autorità e autonomia riconosciuto al leader da parte dell'organizzazione. Tanto più è elevata tanto più il leader ha autorevolezza nelle decisioni e negli atti che assume.

Nel modello LPC in base alla qualità delle relazioni e all'associato grado di strutturazione degli obiettivi la posizione del leader può essere forte o debole.

Il secondo elemento su cui si basa il modello LPC è lo stile di leadership assunto dal leader e, a tal proposito, Fiedler ripropone i due stili preminenti individuati dallo studio della Michigan University in cui si delineano due orientamenti prevalenti del leader:

- *Stile orientato al compito*: tipologia di leadership che pone il proprio focus d'azione sugli obiettivi affidati al gruppo e sulle singole attività assegnate ad ognuno dei collaboratori. Si tratta di uno stile prevalentemente direzionale in cui la comunicazione interna è tipicamente monodirezionale, di tipo top-down, finalizzata all'assegnazione di task e al controllo dei risultati.
- *Stile orientato alla relazione*: tipologia di leadership che pone il proprio focus sulla creazione di legami di tipo fiduciario all'interno del gruppo finalizzati alla generazione di un clima organizzativo positivo. La comunicazione è tipicamente bidirezionale, gli obiettivi e i task sono decisi insieme da leader e follower sulla base delle istanze e richieste degli stessi collaboratori.

Nel proprio modello Fiedler considera la variabile stile di leadership operazionalizzata mediante una scala in cui si chiede di dare una valutazione al collaboratore meno preferito (Last Preferred Coworker). Un alto punteggio al LPC indica uno stile di leadership centrato sulle relazioni in quanto anche il collaboratore meno preferito viene giudicato in modo favorevole, mentre un basso punteggio LPC è proprio di un leader centrato sul compito, che come tale assegna un voto molto basso a chi ha risultati scarsi. Sulla base della situazione ascrivibile al gruppo e della tipologia di stile di leadership il modello LPC si presenta come di seguito riportato. (Pilati, Tosi; 2017, pp 276-277)

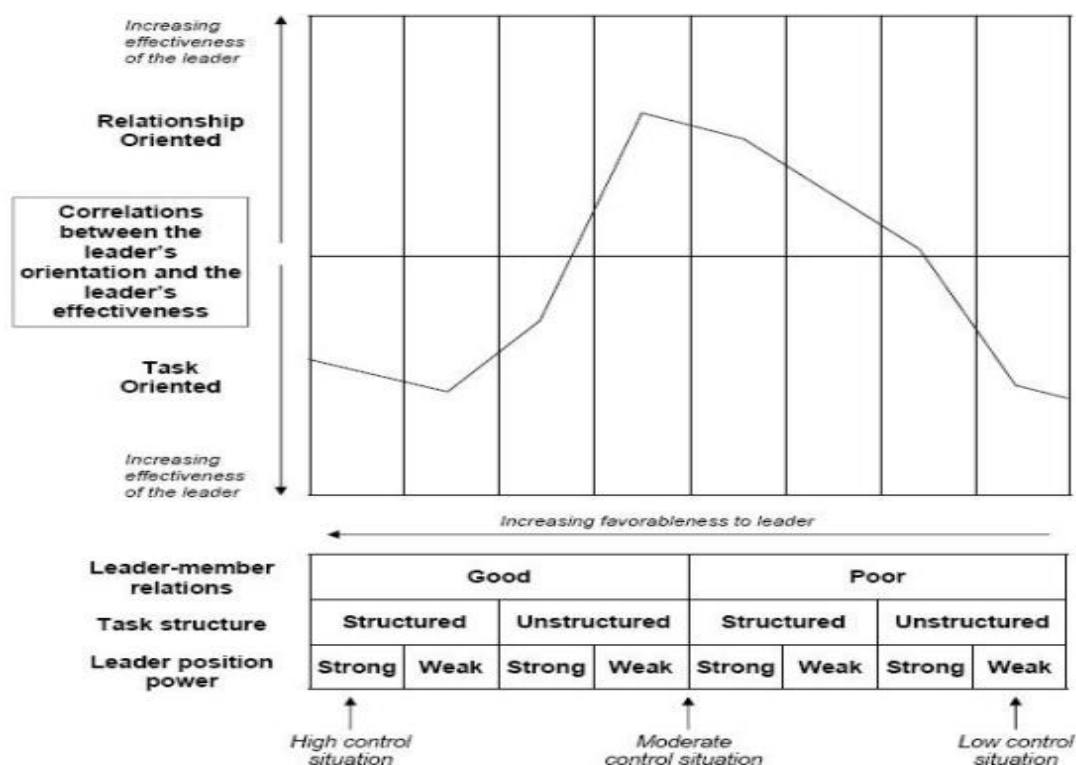


Figura 1 Pilati,Tosi; Comportamento organizzativo; (2017)

Ciò che caratterizza il modello è la divisione in otto quadranti dovuti al continuum di situazioni in cui il leader si può trovare cui è connessa l'applicazione di un determinato stile affinché la leadership risulti più o meno efficace. Sugli assi è poi rappresentata l'efficacia del leader (x) e l'influenza del leader sul gruppo (Y). L'efficacia dello stile di leadership è dunque data dall'interazione di queste due variabili con intensità variabile osservabile su ognuno degli otto quadranti del modello.

Ciò che emerge dall'osservazione del grafico è, in sintesi, che i leader estremamente orientati al compito operano meglio nelle situazioni molto favorevoli o molto poco favorevoli, ovvero nei casi in cui si ha struttura del compito molto alta o molto bassa. Nelle situazioni intermedie, invece, sono i leader orientati alle relazioni che risultano essere maggiormente efficaci. Si può pertanto concludere osservando che:

- Quando ci si trova in situazioni di basso controllo situazionale, risultano più efficaci in termini di performance leader orientati al compito poiché, in una situazione di complessità e scarsa organizzazione, la capacità di creare relazioni e un clima favorevole consentirà al leader di sopperire alle mancanze strutturali con l'ascolto e la condivisione di idee nel formulare obiettivi e compiti, così ottenendo risultati superiori alla media.
- Quando ci si trova in situazioni di alto controllo situazionale, risulta estremamente efficace il leader orientato ai compiti in quanto gli obiettivi e i task sono ben definiti e il leader tramite la sua capacità direttiva e di controllo riesce ad ottenere ottimi risultati.

- Quando ci si trova in situazioni di moderato controllo situazionale, l'efficacia maggiore la ha il leader orientato alla relazione potendo al meglio gestire e risolvere i problemi di relazione all'interno del gruppo stesso mediante lo sfruttamento delle proprie capacità relazionali.

Nonostante il modello di Fiedler sia stato solo in parte confermato dalla ricerca sperimentale e il costruito LPC sia stato oggetto diverse critiche per via di una scarsa significatività statistica e per via di una difficile applicazione dei criteri alla base del modello stesso nelle realtà lavorative, la rilevanza del contributo dello studioso americano non è in discussione. Questo perché il modello LPC è la prima espressione degli studi sulla dinamicità della leadership e sull'importanza della relazione leader-situazione nel definire o meno l'efficacia di uno stile di leadership in maniera non assoluta, superando in questo modo le critiche che erano state mosse agli approcci comportamentali.

Intorno alla seconda metà degli anni Settanta altri studiosi della materia, quali House, Mitchell e Filley, hanno ipotizzato una relazione tra il comportamento del leader e le performance del gruppo, partendo dall'impianto teorico della teoria dell'aspettativa-valenza. La teoria motivazionale elaborata da Vroom (1964) ipotizza che la performance di un individuo sia il prodotto tra le aspettative che l'individuo stesso ha rispetto alla possibilità di ottenere un determinato risultato (aspettativa) e l'importanza che per questi ha il fatto di raggiungere il suddetto obiettivo (valenza). Lo schema di partenza di questo modello è perciò molto semplice in quanto si sostiene che per raggiungere determinati risultati, ovvero gli obiettivi (goal), vanno eseguiti dei compiti, l'insieme dei quali costituisce il percorso (path). A questo impianto di base House e Mitchell introdussero alcune modificazioni andando ad esaminare tutti i fattori alla base della teoria e la relazione che incorre tra gli stessi. Si ha dunque una classificazione degli stili di leadership che possono essere messi in atto, dei fattori situazionali, includendo nel concetto di situazione non solo la componente compiti ma anche quella collaboratori con relativa spinta motivazionale, e dei risultati.

In primo luogo nella loro elaborazione House e Mitchell (1974) si occupano di descrivere i comportamenti tipici che un leader può estrinsecare nelle diverse situazioni, organizzandoli sotto quattro profili:

- *Stile direttivo*: il leader pianifica, organizza il lavoro, definisce ruoli ed esercita il controllo mediante uno schema riconducibile all'initiating structure già analizzata in precedenza.
- *Stile supportivo*: riconducibile al fattore considerazione del modello basato sul comportamento. Si tratta di uno stile particolarmente orientato alle relazioni e alla creazione di un buon clima lavorativo tramite l'ascolto e la comunicazione bidirezionale.
- *Stile partecipativo*: orientato anch'esso alle relazioni si differenzia dalla leadership supportiva per via della finalità con cui il leader agisce. Se nel caso precedente il fine è quello di creare

relazioni solide, in tal caso invece il fine ultimo dell'apertura ai follower risiede nella necessità che il leader ha del confronto e dell'ascolto per prender le proprie decisioni.

- *Stile orientato al successo*: il leader propone obiettivi e standard elevati aspettandosi performance di alto livello dai propri collaboratori che stimola con feedback costanti e con l'uso di premi e ricompense.

Noti quelli che sono gli stili esercitabili da parte del leader, l'analisi del modello prosegue tramite l'osservazione di quelle che sono le due dimensioni dell'aspetto situazionale: il collaboratore e il compito. In primo luogo i due studiosi si soffermano sul follower presentando le caratteristiche dello stesso che possono avere un'influenza sulla scelta dello stile di leadership da assumere. I fattori più rilevanti risultano essere:

- *Abilità*: l'abilità e le competenze dei collaboratori sono fondamentali non solo nell'esecuzione delle attività ma anche relativamente all'inclinazione a diverse tipologie di leadership. Collaboratori altamente preparati con qualità diverse e molto competenti tenderanno a considerare come più favorevoli leadership partecipative, in cui sentono di poter contribuire maggiormente alla predisposizione degli obiettivi e delle proprie attività, e in cui gli viene assegnato un grado di responsabilità maggiore; di contro coloro i quali hanno bassi livelli di qualità e competenze tenderanno a preferire uno stile direttivo che li esautora da certe responsabilità e li guida in maniera dettagliata nelle proprie attività.
- *Autoritarismo*: è il tratto che determina la capacità del collaboratore di sopportare la leadership di qualcun altro obbedendo a quanto gli viene imposto. Collaboratori con alto livello di autoritarismo saranno più favorevoli ad una leadership direttiva mentre coloro i quali sono caratterizzati da un basso livello preferiranno uno stile partecipativo.
- *Locus of control interno*: sono collaboratori che hanno un'alta percezione di sé stessi e perciò attribuiscono alle proprie azioni i risultati buoni o cattivi che ottengono e sono per questo motivo molto inclini ad una leadership di tipo partecipativo
- *Locus of control esterno*: sono collaboratori che hanno scarsa percezione di sé stessi e che per questo motivo attribuiscono meriti o demeriti non alle proprie attività ma ad elementi esterni come il caso o la fortuna e che pertanto saranno più a loro agio con una leadership direttiva che assorbe su di sé molte delle responsabilità e che richiede al collaboratore una mera esecuzione del compito.

Proseguendo in quello che è lo studio della situazione è necessario analizzare le caratteristiche anche della dimensione del compito in quanto, anch'essa, è rilevante per capire quale approccio di leadership sia più efficace. In tal senso due sono le componenti da tenere in considerazione:

- *Prescrittività dei task*: il grado di prescrittività dei compiti è fondamentale nel determinare la chiarezza del percorso che porta all'obiettivo. Meno è chiaro questo percorso più alti saranno gli ostacoli al raggiungimento del goal, maggiore sarà la necessità di avere una guida con stile direttivo che riesca a chiarire la situazione.
- *Incertezza dei task*: tanto maggiore è l'incertezza del compito maggiore sarà la difficoltà nell'osservare con chiarezza il legame compiti-risultato, più quindi si dovrà fare ricorso ad una logica di tipo direttivo.

Per concludere la presentazione dei fattori base del modello path-goal è necessario effettuare un focus rispetto ciò che si intende come risultato da conseguire. Secondo tale visione i collaboratori sono spinti nel compimento delle proprie attività da tre diversi fattori motivazionali, considerabili quindi come risultati che essi intendono raggiungere.

- *Percezioni legate alle aspettative*: i collaboratori ritengono di poter raggiungere gli obiettivi preposti e sentono di poter in tal modo contribuire a quello che è il fine ultimo dell'organizzazione. Si definisce in tal modo la componente di soddisfazione sul lavoro
- *Percezioni di equità*: i collaboratori ritengono di ricevere premi e ricompense direttamente proporzionali ai risultati ottenuti e al contributo fornito all'obiettivo del gruppo.
- *Percezione di valore*: i collaboratori ritengono di percepire premi che riconoscono il loro valore come individualità.

Noti dunque tutti quelli che sono gli elementi che compongono il modello, ciò che è importante notare del contributo di House e Mitchell (ibidem), oltre ai fattori contingenti che possono influenzare la percezione che le persone hanno del proprio lavoro delle proprie azioni, è il ruolo del leader all'interno di tale schema; la domanda cui si vuole rispondere è pertanto come possa la leadership aiutare i collaboratori chiarendo le percezioni contingenti in maniera che la motivazione si mantenga alta e funzionale nell'ottica del raggiungimento dei goal. Facendo seguito a queste considerazioni giova dunque riportare quelle che sono le considerazioni degli stessi ricercatori, i quali sostengono che il comportamento del leader sarà accettabile per i sottoposti se essi lo considerano idoneo a soddisfare i loro bisogni immediatamente o nel futuro e che il comportamento del leader risulta motivante per i subordinati quando è in grado di far loro comprendere che la soddisfazione dei loro bisogni va di pari passo con il raggiungimento della produttività. In questo senso il leader utilizza le ricompense come mezzi per rendere più facile il cammino, rimuove blocchi che lo ostacolano e aumenta le soddisfazioni dei subordinati in quello che è l'intero percorso verso i risultati. Per chiarire il ruolo del leader è importante puntualizzare quelli che sono i quattro effetti principali della leadership:

- Riduzione delle incertezze a livello di compiti e attività assegnate e in termini di definizione dei risultati da ottenere.
- Incremento della valenza dei compiti rispetto ai predeterminati goal così da aumentare la motivazione dei collaboratori
- Rimozione degli eventuali ostacoli che si frappongano nel raggiungimento dei risultati lungo il path.
- Incremento della valenza delle ricompense riconosciute

Per concludere la trattazione sulle teorie contingenti in materia di leadership è di fondamentale importanza presentare il contributo di Hersey e Blanchard (1988) i quali sono partiti da alcune ricerche condotte su classi di manager, considerati come leader efficaci nella gestione del collaboratore, con l'obiettivo di caratterizzare lo stile di leadership di ognuno di essi in termini di direzione e supporto ai follower e della loro maggiore o minore attitudine al compito o alla relazione. I due studiosi hanno dunque elaborato un modello che mette in relazione la maturità dei collaboratori all'interno dei gruppi di lavoro e gli stili di leadership più appropriati ad ogni situazione. La maturità del collaboratore è valutabile secondo una duplice prospettiva: lavorativa, di cui fanno parte le competenze, le conoscenze e le capacità; psicologica, di cui fanno parte la fiducia in sé stessi, la motivazione e l'autonomia.

In ultima analisi dunque si osserva che il livello di maturità del collaboratore può essere definito dal livello di competenza professionale e da quello delle responsabilità che è in grado di assumersi. Se un individuo, o un gruppo, possiede sia maturità nel lavoro che maturità psicologica, dimostrerà di avere autonomia, il che significa potere e dover stabilire obiettivi di lavoro personali elevati, ambiziosi, sfidanti, ma nello stesso tempo realistici e raggiungibili.

Si può dunque affermare che un individuo, o un gruppo, è maturo quando:

- possiede le competenze e le capacità necessarie per adempiere ad un'attività
- è disponibile ad assumersi le responsabilità che derivano dai compiti che gli sono assegnati
- è capace di fissare da sé obiettivi ambiziosi e raggiungibili

Perciò è fondamentale che un leader abbia le competenze e gli strumenti per capire quale sia il livello di maturità che lo caratterizza. Giova sottolineare che, nel caso in cui si sia leader di un gruppo, non si deve considerare la maturità del gruppo stesso come la media della maturità dei singoli. Il gruppo è infatti estremamente diverso dalla semplice somma delle competenze dei collaboratori poiché la maturità del gruppo si caratterizza per fattori differenti, quali il livello di conoscenza reciproca, l'età del gruppo, il tipo di rapporti che intercorrono, il livello di fiducia reciproca, coesione e altri.

Non si deve poi dimenticare che la maturità è anche funzione delle caratteristiche dello specifico compito e del contesto all'interno del quale viene richiesto il risultato. Si comprende pertanto come

la maturità dei collaboratori non sia un dato stabile, acquisito per sempre, ma varia in funzione della complessità del compito e del contesto. Noto tutto ciò i due ricercatori hanno elaborato un modello che associa agli stadi di maturità diversi stili di leadership, come mostra il grafico sottostante.



Figura 2 Hersey, Blanchard 1982

Dal modello in figura si può notare come Hersey e Blanchard sostengono che vi sia uno stile di leadership adatto per ogni momento dello sviluppo del collaboratore o del gruppo, proponendo quattro stili differenti (Malaguti, 2001):

- *Delegare*: ci si trova nel quadrante con alta maturità psicologica e alta competenza professionale. In queste situazioni il leader è una figura di secondo ordine che non fornisce né guida né supporto emotivo, ma lascia ampi spazi di discrezione e autonomia ai collaboratori. La figura del leader deve essere quanto più brava possibile a porsi nel gruppo come una voce fuoricampo che non intacca il lavoro degli attori principali ma che è pronta ad intervenire dove vi siano problematiche a livello di relazioni o di direzione verso l'obiettivo comune. Questo stile di leadership è tipico di quei gruppi composti da professionisti con forti competenze e capacità di assumersi responsabilità, in cui il leader ha solo lo scopo di individuare eventuali problematiche e risolverle.
- *Coinvolgere*: ci si trova nella situazione in cui nel gruppo si ha una notevole maturità professionale ma bassa maturità psicologica. In questo caso il leader fornisce molto supporto emotivo, coinvolge i membri e li incoraggia all'autonomia, ad organizzare indipendentemente il proprio lavoro sino a creare le basi per una maggiore responsabilizzazione del singolo collaboratore o dell'intero gruppo. Il ruolo del leader in situazioni simili si configura come

quello di un facilitatore del processo di crescita emotiva e relazionale attuabile grazie alle marcate competenze dei collaboratori.

- *Vendere*: ci si trova nella situazione in cui i componenti del gruppo presentano alta maturità psicologica ma scarse abilità dal punto di vista delle competenze necessarie a portare a termine i propri compiti. In questo caso il leader ha il ruolo di fornire spiegazioni e indicazioni rispetto al compito, cercando di rendere il più facile possibile la comprensione delle attività assegnate, facendo uso di una comunicazione bidirezionale idonea alle relazioni e alla predisposizione alla collaborazione del gruppo stesso. Se necessario il leader deve porsi anche come istruttore dei collaboratori per mostrare loro le modalità di esecuzione dei compiti.
- *Prescrivere*: ci si trova nella situazione in cui il gruppo di lavoro è in condizioni di bassa maturità psicologica e scarse abilità, come nel caso di gruppi in cui i collaboratori sono poco capaci, riluttanti ad assumersi responsabilità e poco sicuri di sé. Lo stile da applicare da parte del leader in queste situazioni è quello di tipo direttivo, nel quale il leader fornisce istruzioni chiare e puntuali ai collaboratori cui aggiunge un elevato grado di controllo e supervisione nel corso dello svolgimento delle attività stesse al fine di scongiurare episodi di scarso impegno.

Per concludere si può dunque affermare che la letteratura sulla ricerca delle teorie della contingenza suggerisce che le azioni di un leader possono avere forti effetti sugli stati motivazionali ed emotivi di coloro che compongono il gruppo e sulla conclusione positiva del compito del gruppo, e che viceversa l'efficacia della leadership non sia scindibile dal contesto in cui viene applicata. Si può pertanto affermare che il leader efficace è colui il quale sa dosare lo stile di leadership in base alla componente contingente con cui si trova ad avere a che fare, sia dal punto di vista del gruppo che è chiamato a guidare sia dei risultati e obiettivi che deve portare a termine.

1.5 Teoria del processo: leadership trasformativa vs leadership transazionale

Le teorie analizzate nei paragrafi precedenti si soffermano sull'analisi della leadership al fine di stabilire quale approccio sia efficace partendo da chi è o cosa fa il leader e mettendo in relazione questi elementi con i fattori contingenti che lo stesso leader si trova a dover affrontare.

In tal senso la teoria del processo si differenzia in maniera netta dai precedenti approcci in quanto ha come proprio elemento di studio il processo tramite cui si viene a formare la relazione tra il leader e i suoi collaboratori. Dunque quello che interessa questo filone teorico è capire il perché i followers riconoscano la figura del leader come elemento guida delle proprie azioni, ribaltando sostanzialmente l'osservazione della leadership così come è avvenuta fino a questo momento.

Il trattato di storia politica di Burns (1978) sui grandi leader è considerabile come il capostipite e la base teorica su cui l'intero filone del processo si è poi formato ed evoluto. Ivi il docente americano

differenziò i leader transazionali, la cui relazione con i subordinati è basata su transazioni di mutuo beneficio, dai leader trasformativi che influenzano i subordinati nel trascendere gli interessi personali e trasformare se stessi in agenti di un obiettivo collettivo.

Proprio da questa distinzione dicotomica della funzione del leader di Burns muovono tutti gli studi successivi, ascrivibili alle teorie del processo, e che sono sintetizzabili grazie al contributo di Bass e colleghi (2003) di inizio XXI secolo in cui trovano una propria caratterizzazione entrambe le tipologie di leadership.

Nella fattispecie in questo contributo si definisce la leadership di tipo transazionale come una negoziazione in cui i due agenti sono il leader e il collaboratore che trattano per massimizzare la propria posizione relativa nel rapporto. In tal senso ciò che sprona il follower a riconoscere la posizione del leader è ciò che egli può garantirgli in termini di risultati tangibili, quali ricompense adeguate al proprio sforzo e il raggiungimento di determinati risultati, e intangibili, quale l'aspetto di sicurezza psicologica che si prova nell'avere una guida solida e che assume su di sé determinate responsabilità. Pertanto l'elemento principale della relazione è la transazione interpersonale tra i due poli, in un semplice scambio *do ut des*.

Lo stile di leadership transazionale si può dunque riassumere in due comportamenti tipici:

- Elargire ricompense direttamente proporzionali ai risultati ottenuti dal collaboratore e agli obiettivi raggiunti, singolarmente e a livello di team.
- Gestire le situazioni anticipando eventuali scostamenti dagli standard qualitativi e quantitativi predeterminati evitando in tal modo di raggiungere performance non auspicabili, intervenendo per riformulare o riprogrammare gli standard stessi.

Perché possa funzionare tale modello di leadership necessita di alcune condizioni connesse alla natura umana, senza le quali un approccio di codesto genere sarebbe privo di ogni fondamento. L'idea infatti è quella che se il rapporto tra leader e follower esulasse dalle normali leggi che governano l'animo umano allora lo scenario sarebbe profondamente differente e non si potrebbe parlare di leadership transazionale. Tali dimensioni sono prevalentemente connesse al rapporto che interviene tra individuo, obiettivi e ricompense.

In primo luogo l'essere umano, quando ha degli obiettivi prefissati da raggiungere, tende in maniera spontanea a ricercare un modo razionale per raggiungerli, sicché la ricerca di un leader che si figuri come colui che promette di arrivare ad un detto obiettivo spiega la transazionalità della leadership

Allo stesso tempo essa si spiega con il forte legame che intercorre tra l'essere umano e la motivazione tramite ricompense. Secondo la teoria dei rinforzi infatti un comportamento è tanto più reiterato quanto viene incentivato con ricompense positive, ciò spiega l'uso delle ricompense e il reiterarsi del comportamento del leader e del collaboratore in ottica transazionale.

In ultimo luogo si deve osservare come le relazioni di scambio, dal baratto all'acquisto, siano governate dal concetto di reciprocità. Così è nel caso della leadership transazionale in cui l'attività resa dal collaboratore viene compensata con ricompense di vario genere.

Se si può definire la leadership transazionale come leadership di scopo allora si può pensare la leadership trasformativa come l'esatto opposto, in quanto la prima opera sugli interessi del collaboratore, mentre la seconda opera cercando di cambiare il contesto in cui i follower si muovono. Non è facile dare una definizione univoca del leader trasformativa per via dei diversi approcci che può mettere in atto per influire sulla costruzione del proprio rapporto con i collaboratori; ciò nonostante alcune considerazioni importanti in tal senso sono quelle dello stesso Bass (2003) secondo il quale *il leader trasformativa è colui che stimola e ispira i collaboratori e seguaci ad ottenere risultati straordinari e a sviluppare le loro capacità di leadership (...) aiuta i collaboratori e seguaci a crescere e a trasformarsi in leader a loro volta, responsabilizzandoli e allineando gli obiettivi dei singoli, del leader, del gruppo e dell'organizzazione* e di Posner e Kouzes (2009) i quali a loro volta affermano che *il leader trasformativa è una persona che sfida il processo, ispira una visione, consente agli altri di agire, modella la strada e incoraggia il cuore*. (traduzioni a cura di Troianiello, 2019)

Riprendendo il contributo di Bass e colleghi considerandolo alla luce delle due definizioni sopra esposte si può affermare che la leadership trasformativa sia considerabile come tale quando:

- Stimola l'interesse dei collaboratori a guardare ai propri compiti sotto nuovi punti di vista, assumendo maggiore consapevolezza delle proprie qualità e del proprio contributo all'interno del gruppo.
- Genera consapevolezza della mission e della vision del team e dell'organizzazione affinché sia chiaro a tutti verso quali obiettivi si tende, quale sia il percorso per arrivarci e quale sia il livello di contributo atteso da parte di tutti.
- Aiuta i collaboratori e seguaci nello sviluppare sé stessi raggiungendo il proprio potenziale sia a livello di competenze e qualità sia a livello di maturità psicologica
- Motiva i collaboratori e i seguaci ad impegnarsi non per raggiungere esclusivamente i propri interessi ma per contribuire ad ottenere quelli che sono gli obiettivi dell'intero gruppo.

Queste caratteristiche, che segnalano il fatto che ci si trovi davanti ad un leader trasformativa, sono sintetizzabili attraverso il contributo di Kark (2003) il quale sostiene che il risultato del leader trasformativa sia quello di creare empowerment per i propri follower che, di conseguenza, aumentano la propria fiducia nel leader attraverso i comportamenti e gli atteggiamenti che il leader stesso mette in atto. Nello specifico le caratteristiche che vengono più frequentemente attribuite ad un leader trasformativa sono:

- *Considerazione individuale*: si tratta della capacità del leader di essere empatico, offrire supporto, mantenere la comunicazione aperta e porre le giuste sfide ai propri collaboratori. Ciò si esplica nella celebrazione dei singoli successi di ogni individuo così da indurre i follower ad essere motivati nelle proprie attività e a coltivare aspirazioni di alto respiro.
- *Stimolazione intellettuale*: indica il grado con cui il leader sfida ciò che viene definito come status quo, si assume cioè rischi e stimola i follower alla condivisione delle idee. Ivi si comprende la capacità del leader di incoraggiare la creatività e il pensiero indipendente dei propri follower esortandoli a ripensare alle problematiche da punti di vista differenti, al fine di fornire idee innovative utili al processo decisionale.
- *Motivazione e ispirazione*: indica la capacità di articolare una visione che sia condivisa dai follower come fonte d'ispirazione per le proprie attività. I leader che detengono questa capacità sono soliti porre sfide che abbiano alti standard di riferimento così da rendere motivante il lavoro dei collaboratori senza mai perdere di vista l'importanza di comunicare la raggiungibilità degli obiettivi stessi. Sono leader in grado di dare senso alle attività da svolgere, creando l'empowerment necessario ai follower per conseguire i risultati attesi. Le caratteristiche comunicative di questo tipo di leader sono l'essere avvincente e chiaro.
- *Uso del carisma*: questa caratteristica porta il leader a diventare un modello di riferimento con un comportamento che ispiri orgoglio, rispetto e fiducia e che crei una visione del leader in cui i follower si riconoscono in quanto la figura di riferimento incarna tutto ciò in cui credono.

Il leader trasformatore deve pertanto avere la capacità di comprendere non solo i bisogni esistenti dei follower ma anche avere le competenze specifiche per spingerli verso nuove motivazioni e desideri. Secondo la teoria trasformatore il profilo ottimale del leader viene pertanto raggiunto quando il leader esibisce con maggior frequenza le quattro componenti di leadership trasformatore e, meno frequentemente, ricorre all'uso della ricompensa per ottenere la motivazione e l'approvazione dei propri follower. Il leader trasformatore tende perciò a cercare nuovi modi di fare le cose e a stimolare intellettualmente i collaboratori, chiedendo loro di mettere in discussione le regole e le procedure correnti dell'organizzazione.

E' per tutti questi motivi che una forte leadership trasformatore è necessaria a tutti i livelli delle organizzazioni soprattutto quando si confrontano con momenti di crisi e con un ambiente esterno caotico, instabile e imprevedibile come è il mondo odierno caratterizzato da forti incertezze e volatilità, in cui la predisposizione al cambiamento e all'adattamento sono divenuti fattori essenziali per la sopravvivenza delle organizzazioni.

I leader trasformatore possono pertanto avere un impatto molto rilevante sulle organizzazioni in cui operano da un duplice punto di vista; hanno infatti la capacità di sviluppare o modificare le

suddette organizzazioni, combinandovi alti livelli di performance individuali, di gruppo e organizzative che sono motivate dalla capacità del leader di creare in seno a momenti di trasformazione un forte commitment e un elevato tasso di soddisfazione da parte dei collaboratori stessi.

Non si può però non notare come il concetto di leader trasformatore in alcune sue accezioni e applicazioni appaia come una rielaborazione della teoria dei tratti del leader, non sfugge infatti il forte focus sulla persona del leader e le sue componenti personali, quale il carisma o la capacità di creare un sentimento nei follower.

Ulteriori critiche vengono mosse a tale approccio al leader da parte di Spadaro e Tabbia (2007) i quali ammoniscono su una possibile deriva della leadership trasformatore in fanatismo da parte dei follower. Riprendendo l'idea per cui il leader viene seguito dai suoi follower in quanto in egli si incarna tutto il sistema di ideali, valori e obiettivi in cui i seguaci credono si corre il rischio di trasformare il follower in un essere non più pensante ma patologicamente dipendente dal leader, annullandone le capacità chiave all'interno del gruppo, ovvero quella di generazione di nuove idee e di critica che sono il sale di un gruppo sano e aperto al cambiamento. Per meglio comprendere questo rischio si provi a immaginare il parallelismo religioso, a cosa accade quando da religione si passa a fanatismo religioso fino a parlare di vere e proprie sette, al cui interno il singolo si annulla per porsi a completa disposizione delle decisioni del leader.

In conclusione si può notare che tutte le teorie esposte, seppur osservando la leadership da punti di vista differenti, hanno come finalità ultima di comprendere quando e perché una leadership sia efficace, in termini di performance raggiunte e clima organizzativo. In altre parole la finalità del leader, riconosciuta da parte della teoria, è quella di guida verso il raggiungimento di determinati obiettivi nel modo migliore possibili, sfruttando al massimo delle loro potenzialità i collaboratori che è chiamato a condurre. Si spiega dunque in questo modo il forte interesse in più campi per la figura del leader, non solo come punto di riferimento ma come vero e proprio fattore dirimente in quello che è il successo o il fallimento di un gruppo o di un'organizzazione.

Ciò che viene solo accennato dalle teorie esaminate è invece la motivazione che risiede dietro al rapporto di leadership. Per dirla in altri termini ciò che non viene spiegato fino in fondo è perché vi sia una classe molto ampia di individui che, indipendentemente dal potere predeterminato, preferisce essere follower che aspirare a posizioni di leadership.

Nessun accenno viene inoltre fatto rispetto alle modalità con cui il leader, che non giustifica la propria posizione esclusivamente con il potere gerarchico, acquisisce e rinforza il proprio ruolo come leader all'interno di un gruppo o di un'organizzazione.

E ancora nessuna risposta viene data riguardo il motivo che spinge un gruppo ad eleggere, anche in maniera spontanea, un leader che guidi le diverse fasi di vita dello stesso team né quali siano i compiti e le funzioni che il leader è chiamato ad assolvere nella particolare situazione in cui si trova a svolgere la sua funzione, ovvero se vi siano differenze, e se del caso quali siano, nell'essere un leader di un gruppo di lavoro, di un team multifunzionale o di un'organizzazione complessa.

Questi ed altri temi ancora aperti nel dibattito teorico saranno affrontati nel capitolo seguente.

Capitolo secondo: Sviluppare la leadership in contesti differenti

2.1 Potere gerarchico, volontà di autodeterminarsi e necessità di essere organizzati: *come e perché si formano leader e follower*

Nel capitolo precedente si è introdotto il concetto di leadership al fine di comprendere come approcci differenti valutino la componente efficacia del leader rispetto al proprio campo d'azione e ai risultati conseguiti in termini di output, di gradimento e di soddisfazione dei follower.

Ciò che non viene preso in considerazione dalle teorie esposte, se non in parte dalla teoria dei tratti nel suo periodo *great man*, è la motivazione che si cela dietro alla formazione del rapporto di leadership. Rimane pertanto senza risposta la domanda circa il perché nelle organizzazioni, così come nei gruppi e in qualsiasi ambiente ove si espliciti la dimensione sociale dell'uomo, si affermi e contestualmente venga riconosciuta dagli altri, in maniera più o meno spontanea, la leadership di un particolare individuo.

Allo stesso modo non si ha una trattazione esaustiva di quello che è il processo che porta alla formazione della leadership; non è chiaro se essa sia frutto di un'imposizione gerarchica, di una elezione dal basso o se sia un mix delle due fattispecie, in cui alla posizione sovradeterminata si accompagna un modello di formazione e assunzione della leadership che conduce al reale riconoscimento del leader da parte dei follower.

Per dare una risposta al perché la leadership sia un fattore fondamentale, in qualsiasi luogo vi sia interazione continuativa di più esseri umani, è importante fare riferimento e valorizzare quella che è la componente individuale, data dall'unione della predisposizione naturale ad un certo tipo di approccio alle situazioni sociali e delle dinamiche apprese nell'ambito delle occasioni di sviluppo pregresse, in termini reali e non di potenzialità. In altre parole si deve far riferimento non tanto al fatto che, in un'ottica di perfezione, ogni individuo detiene la capacità di autodeterminarsi ma più al fatto che la realtà, con le sue contingenze, determina individui profondamente differenti con una tendenziale dicotomia tra la figura del leader e del follower.

A tal proposito infatti, se si ragiona in un'ottica di potenzialità, si fa riferimento a quello che è il pensiero, alla base di molte culture occidentali, il quale sostiene che ogni uomo tende ad esprimersi e realizzarsi attraverso gli atti che egli stesso decide di compiere, autodeterminando sé stesso e il proprio futuro senza la necessità di dipendere in nulla da un'altra figura che lo diriga nello svolgimento delle proprie azioni o nelle decisioni da assumere.

Si parla, in tal senso, di un'applicazione del concetto teorico, alla base del self made man (Cray, 1832), come elemento distintivo di tutta la natura umana.

Nella realtà dei fatti però si deve osservare come, in tutto il mondo umano e animale, la tendenza è quella di creare gruppi più o meno formali, in cui si afferma un leader che ha come caratteristica principale proprio quella di monopolizzare le decisioni, dirigendo la vita dei componenti del gruppo, in aperta contrapposizione con l'idea di una umanità perfetta in grado di autodeterminarsi. Ciò continua a verificarsi anche nel mondo umano moderno ove, nonostante la figura dell'uomo forte al potere ricopra sempre più un ruolo marginale a favore di nuovi stili e forme di leadership che, pur distinguendosi per una maggiore attenzione alla socialità e una minor dipendenza dal potere, si connotano ancora per la limitazione che pongono ai follower in termini di scelta, responsabilizzazione e direzione dello svolgimento delle azioni.

Pertanto la motivazione che risiede dietro all'identificazione e alla legittimazione da parte del gruppo della figura leader, sostiene Gabrielli (2018, p.1), citando il contributo del filosofo francese Emmanuel Mounier, risiede nell'imperfezione dell'essere umano quando si trova a dover assumere gli atti necessari alla propria vita. *“Se l'umanità fosse stata perfetta (...) avrebbe certamente vinto le pigrizie dell'automatismo. Ciascuno si sarebbe impegnato all'azione e alle responsabilità, ciascuno avrebbe preso l'abitudine della decisione e del rischio. Ma nell'umanità così com'è l'inerzia riporta un trionfo non indifferente sull'iniziativa, l'automatismo vince lo spirito di creazione, il gusto della tranquillità soffoca il senso vitale dell'avventura rischiosa.”*

In tal senso dunque il leader si contraddistingue come la figura che sa assumersi il rischio di decidere sia per sé che per gli altri, mentre i follower sono tutti coloro i quali scelgono di essere eterodiretti, appiattendolo la propria sfera decisionale, al fine di godere della tranquillità derivante dalla non assunzione del rischio ceduto al leader.

Si può affermare pertanto che il leader, secondo tale schema di pensiero, sia colui il quale non è vinto dalla pigrizia e dalla paura della responsabilità ma che, al contrario, sa dominare questa tendenza dell'animo umano assumendo su di sé anche le responsabilità di chi sceglie la comodità del non decidere.

Di questo parere è sempre Gabrielli (ibidem, p.2) che sostiene che *in questo senso chi guida si muove all'interno di uno spazio di affermazione che potrà essere più o meno vasto a seconda della dimensione dei suoi atti di volontà che erodono in qualche misura quello di chi rinuncia a essere ciò che si è cedendolo ad altri*. Ciò che si riconosce è quindi la presenza di un leader che è tanto più forte e riconosciuto quanto più ampio è lo spazio di volontà che i follower gli concedono, alienando il proprio diritto di autodeterminazione.

In tal senso ciò che determina il rapporto di leadership è il grado di concessione della propria libertà decisionale, in favore di un più ampio spazio di azione del leader stesso, in seno alla necessità del

follower di essere diretto nelle proprie azioni, per via dell'incapacità di sostenere il peso del rischio decisionale in specifici ambiti.

Appare dunque immediato, secondo tale approccio, interpretare la figura del leader come quella di un capo la cui elezione, però, non deriva esclusivamente dall'alto bensì dipende, in larga misura, dal riconoscimento di coloro i quali gli cedono parte del proprio spazio di autodeterminazione.

L'errore da non commettere in questo senso è quello di ritenere ogni figura espressione del potere un leader; come si è osservato non basta disporre del potere per essere un leader ma sicuramente gestire un potere direzionale rientra tra le prerogative di chi viene riconosciuto, in forza delle caratteristiche del rapporto di leadership, come leader (Trentini, 2004). Non vengono dunque considerati leader coloro che comandano gli altri solo grazie al potere sovraordinato attribuitogli, bensì si considerano tali coloro che riescono a generare negli altri la volontà di adottare spontaneamente gli obiettivi del team, considerandoli come intimamente propri.

In questo senso è utile citare gli studi proposti da Metallucci (2014) che adottano come punto di vista prevalente sulla leadership quello di una particolare relazione di potere. Tale approccio, mediante le diverse analisi e ricerche che lo caratterizzano, si propone di indagare due fattori principali: l'incidenza dei diversi tipi di potere detenuti da un leader sull'efficacia della leadership stessa e l'importanza per i leader, che detengono tale potere, di ottenere una legittimazione effettiva da parte dei collaboratori sui quali esercitano la propria influenza.

A proposito di questo secondo filone d'indagine ciò da cui muove tale approccio è l'idea per cui la relazione tra il leader ed i suoi collaboratori è per natura asimmetrica, in termini di potere, e che per questo motivo, soprattutto in un contesto culturale come quello occidentale, con forti valori di stampo egualitario, l'asimmetria di potere deve trovare necessariamente una propria legittimazione non solo dal punto di vista formale, in un sistema di ruoli e gerarchie, ma anche sostanziale, in un effettivo riconoscimento del leader da parte dei follower, sulla base di un reale sentimento di fiducia nella figura guida.

Infatti è noto come, nelle organizzazioni formali, chi esercita un ruolo direttivo trovi una propria legittimazione gerarchica nelle strutture e nei processi, previsti all'interno dell'impresa, per il corretto funzionamento della macchina organizzativa. Gli elementi cui ci si riferisce sono sostanzialmente tre:

- *La struttura di comando:* per il funzionamento dell'organizzazione e per la strutturazione e formalizzazione dei ruoli e delle responsabilità
- *Il processo di selezione:* il titolare del ruolo direttivo viene valutato al fine di accertarne la qualità professionale per ricoprire un determinato ruolo e assumersi le rispettive responsabilità previste.

- *Il quadro normativo certo*: per rendere efficace e coerente l'azione del leader e di limitare, in maniera netta, il campo di azione in cui può esplicarsi il diritto di comando della figura in oggetto.

In questo modo si viene a configurare quella che Weber (1999) definisce come autorità, ovvero il potere legittimato dallo spirito di servizio nei confronti dell'organizzazione e dall'etica del lavoro che è l'attributo costitutivo della leadership all'interno delle organizzazioni formali.

Se quindi l'autorità è qualcosa che il leader guadagna grazie ai propri titoli e alle necessità organizzative della società, la legittimazione dal basso è invece quell'elemento che lo stesso leader deve necessariamente conquistare sul campo. Si parla in tal caso di tutt'altro genere di legittimazione, che deriva dai propri collaboratori, quando al leader si riconoscono la competenza e le qualità idonee ad esercitare il ruolo di comando che gli è affidato.

Si conferma pertanto l'idea per cui, nelle organizzazioni e nei gruppi, caratterizzati da un alto grado di formalità, la componente gerarchica del leader sia un aspetto importante nella sua prima fase di formazione ma che essa non sia sufficiente nella definizione globale della leadership in quanto, se mancasse la legittimazione da parte dei componenti dello stesso gruppo, il leader non potrebbe definirsi tale, bensì rimarrebbe un semplice dirigente con potere sovraordinato prestabilito. Si parlerebbe dunque di un capo nell'accezione classica del termine, al quale non si potrebbero ascrivere qualità e compiti che invece contraddistinguono il leader.

In tal senso nelle organizzazioni formali si possono osservare processi tipici di riconoscimento ed acquisizione della leadership, necessari per acquisire la fiducia della base.

In primo luogo, per essere riconosciuti dai follower è necessario che il leader dimostri effettivamente, nello svolgimento delle attività, il valore delle proprie competenze tecniche grazie alle quali, nella fase di selezione, è stato scelto e certificato come idoneo a ricoprire un determinato ruolo.

Le competenze tecniche si configurano pertanto come un duplice fattore di riconoscimento del leader: dall'alto, con l'analisi delle documentazioni che attestano tali competenze e dal basso, con la prova dei fatti che conferma o meno la veridicità di quanto i titoli stessi affermano.

In sunto, dunque, ciò che viene richiesto al leader è una effettiva conoscenza dei problemi che si trova a fronteggiare e delle diverse soluzioni che può assumere. Non è ovviamente richiesto che il leader sia in possesso di competenze fortemente specializzate, che usualmente sono proprie dei collaboratori o reperite dall'esterno, ma di avere quelle competenze professionali sufficienti a coordinare ed indirizzare i vari apporti, più marcatamente tecnici, messi in campo dai componenti del gruppo. Se ciò non avviene, tale figura non potrà configurarsi come leader agli occhi dei follower, determinando delle difficoltà oggettive allo svolgimento delle proprie mansioni e negli output ottenuti dal gruppo stesso (Metallucci, ibidem)

Accanto alla competenza professionale si può indicare, come requisito necessario per ottenere la legittimazione da parte dei propri collaboratori, anche una marcata competenza relazionale, ossia la capacità di intervenire nelle dinamiche psicosociali del gruppo, evitando conflitti superflui, stimolando il senso di appartenenza e un positivo clima di lavoro.

Dunque il compito del leader, soprattutto quando si trova ad avere a che fare con gruppi maturi, si connota maggiormente per questa dimensione ed è proprio questa competenza relazionale che diviene elemento dirimente per ottenere il riconoscimento del proprio status di leader in ottica bottom-up.

Il leader dunque diventa tale solo quando conquista la credibilità, la fiducia e la stima del proprio gruppo, o della propria organizzazione, e per fare questo ha la necessità di abbinare alle proprie competenze formali, titoli di studio o sviluppo di carriera, altre competenze come quelle relazionali e professionali che ne giustifichino la posizione e ne rendano più agevole l'attività.

Il leader riconosciuto infatti avrà più semplicità nel prendere le proprie decisioni e nel guidare i collaboratori verso la propria vision in quanto, guadagnando rispetto e fiducia per la propria figura, il leader riesce a trasferire tali sentimenti anche al proprio operato e alle proprie decisioni che, in questo modo, acquisiscono maggiore forza e rilevanza.

Per concludere il discorso relativo alla definizione e al riconoscimento del leader all'interno del proprio gruppo o della propria organizzazione, giova osservare un modello del processo ascensionale per l'acquisizione della leadership proposto, tra gli altri, da Caruso (2003) il quale si configura come un riassunto di quanto normalmente avviene nelle organizzazioni:

1. L'aspirante leader è caratterizzato da una forte carica motivazionale rispetto alla funzione di guida e direzione, nonché verso una volontà di apprendimento che lo segnalano come aspirante a posizioni di leadership nell'organizzazione.
2. Acquisisce gli strumenti concettuali che gli consentono di sviluppare la propria conoscenza e le proprie competenze tecnico specialistiche, necessarie ad essere riconosciuto come capace in un determinato ambito.
3. Sviluppa poi le proprie competenze comunicazionali al fine di istituire una relazione con il gruppo fondamentale per dare vita ad un ambiente positivo, coeso e produttivo.
4. Si propone in maniera sempre più continuativa e frequente, per la soluzione di problemi, acquisendo un prestigio legato ad iniziative di successo rispetto a momenti di crisi e difficoltà, costruendo insieme al gruppo un numero di alternative superiore e migliore rispetto a quello che singolarmente sarebbe possibile effettuare.
5. Acquisisce e padroneggia la capacità di attivare i membri del gruppo, stimolando la loro partecipazione alla formulazione delle decisioni.

6. Matura definitivamente le necessarie capacità e competenze richieste alla figura cui è affidata la responsabilità di condurre il gruppo, palesando nella propria azione un'assoluta correttezza ed onestà intellettuale
7. In fine è accettato come leader dai componenti del gruppo.

In conclusione si può notare come l'idea che il leader necessiti di un duplice riconoscimento, formale e dal basso, apra ad un'ulteriore questione relativa alla fattispecie reale in cui ciò avviene e come le due forme di attribuzione della leadership si modulino in modo differente in base ai contesti in cui essa si esplica.

In maniera dicotomica, anche se così non è nella realtà, si può pertanto pensare a due tipologie di leader: il leader con tratti dell'imprenditore, ovvero il leader che si configura come colui che dà vita all'impresa e lavora nell'ottica di dare continuità al progetto imprenditoriale e il leader di gruppo, ovvero una figura manageriale spesso posta a capo di una divisione, funzione aziendale o gruppo di lavoro, che si va configurando all'interno di uno specifico team come leader responsabile di una realtà interna a quella, più ampia, dell'organizzazione.

Pertanto è interessante analizzare i due diversi leader che si possono formare nella stessa realtà organizzativa.

2.2 La leadership nelle imprese tra strategia, compiti e funzioni

Ogni impresa e imprenditore mira, in un'ottica ideale, al raggiungimento di un ruolo di preminenza nei rami di attività in cui opera e a consolidare nel tempo la posizione conquistata. Alla leadership aziendale spetta, pertanto, il compito di incubare, stimolare, sostenere e conquistare questo obiettivo. Per il conseguimento di tale traguardo la leadership deve essere in grado di dare forma ad un insieme di compiti e funzioni necessari a creare valore aggiunto e distintivo per la propria organizzazione. Per effettuare l'analisi dei compiti che competono principalmente alla figura del leader aziendale si va a ripercorrere i contributi di Caruso (2004) e Napolitano (2003) i quali sviluppano un approfondimento di quanto già precedentemente esposto e sostenuto da Kotter (1999).

Nell'ottica dell'impresa il compito principale del leader aziendale è possedere una vision dell'organizzazione quanto più definita e opportuna possibile, che consenta di individuare il futuro dell'impresa e di creare un senso e un legame tra le azioni di ciascun collaboratore e l'obiettivo generale verso cui tende l'impresa. La vision deve essere ovviamente associata ad ipotesi concrete e dimostrabili, nonché alla capacità di essere comunicata in modo trasparente e intuitivo (Napolitano, ibidem) senza però dimenticare il monito di Kotter (1999), il quale sostiene che una vision sfidante provochi un sentimento di valorizzazione tra i collaboratori che, per questo motivo, sono motivati a produrre prestazioni ben oltre la soglia standard.

In linea generale comunque ciò che una corretta comunicazione della vision permette è un elevato tasso di accettazione e condivisione dei valori aziendali da parte di tutti i collaboratori coinvolti nell'organizzazione. Contestualmente, infatti, gli stessi operatori hanno maggiore facilità nell'identificare e comprendere il proprio ruolo e contributo in azienda, nel migliorare le proprie competenze, e nel sentirsi motivati ad assumere maggiori responsabilità partecipando alla creazione di un valore che non sia esclusivamente di carattere tangibile ma che plasma e fortifica l'idea di cultura aziendale.

Se quindi si può identificare la vision nell'immagine futura dell'impresa, desiderata e progettata dalla leadership, nonché necessariamente comunicata a tutte le classi di stakeholders, si può altresì definire la mission come la ragion d'essere dell'azienda, pensata dal vertice imprenditoriale in modo tale che ciascun individuo, pur con diversi gradi di approfondimento, sia in grado di dare risposte precise relativamente ai propri valori, clienti, prodotti e priorità strategiche.

In sintesi la mission restituisce quello che è il percorso previsto per ogni membro dell'organizzazione, all'interno del più ampio disegno del futuro delineato attraverso la vision.

Il compito della leadership dunque è dapprima immaginare e comunicare una visione d'impresa chiara e condivisa e successivamente progettare una mission aziendale che, al fine di guidare l'operato di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione, abbia determinati requisiti (Caruso, ibidem). Tra di essi spiccano:

- *Chiarezza e visibilità*: la mission deve essere comunicata in maniera chiara e deve esplicitarsi concretamente nelle azioni e nelle decisioni assunte all'interno della realtà aziendale.
- *Regole fondamentali della vita aziendale*: all'interno della mission deve trovare spazio il sistema di valori e regole alla base della specifica cultura d'impresa.
- *Soddisfazione dei collaboratori*: la mission deve contemperare, come uno dei valori fondamentali dell'organizzazione, la soddisfazione del collaboratore, globalmente intesa, al fine di non perdere di aderenza con il tessuto lavorativo.

Risulta pertanto chiaro che la mission assolve, oltre ad una funzione di orientamento e legittimazione per gli stakeholder, anche ad un importante ruolo di motivazione per coloro che operano nell'organizzazione, fissando per ciascun collaboratore, in modo chiaro e semplice, obiettivi sfidanti ma sempre raggiungibili sulla base delle competenze e degli strumenti posti in essere dalla stessa impresa. In tal modo il leader dispone di una leva fondamentale per stimolare il collaboratore ad offrire il massimo impegno nel raggiungimento delle responsabilità e delle attività che gli sono affidate, nonché a sviluppare un'autoanalisi volta a riconoscere il proprio potenziale di crescita professionale all'interno dei path di carriera proposti dall'organizzazione.

Si può pertanto affermare che la leadership ha assunto ai propri compiti di natura core-strategic in maniera corretta quando si ha una mission di valore, caratterizzata da un alto grado di flessibilità ed adattabilità nel tempo e da una forza motivazionale ed ispirazionale per chi vive ed opera nell'organizzazione.

Un ulteriore compito affidato al leader, fondamentale per perseguire una leadership eccellente, è la creazione e la formazione di un team di collaboratori, in cui dar vita ad un clima di affiatamento e trasparenza, al fine di renderli sempre più in grado di assumere un alto grado di responsabilizzazione ed indipendenza nelle attività affidategli.

E' opportuno per il leader creare un clima di collaborazione, che vuol dire trasmettere fiducia e sicurezza ai componenti dell'organizzazione in cui, gli stessi collaboratori, come reazione palesino una sensazione di estrema fiducia verso la propria realtà lavorativa, data dalla certezza di avere una leadership caratterizzata da una visione chiara e precisa del futuro e del ruolo che la stessa organizzazione vuole ricoprire all'interno di tale scenario; allo stesso modo i collaboratori percepiscono la sicurezza di poter disporre del vantaggio competitivo dovuto ad una leadership che sa guardare al futuro, con strumenti e programmazione migliori rispetto ai concorrenti, e che perciò ha come obiettivo raggiungibile quello di conferire maggior valore all'impresa e di conseguenza al lavoro svolto dai propri collaboratori.

Si deve inoltre sottolineare come la rilevanza di costruire gruppi di lavoro coesi e abituati a lavorare sotto principi e valori condivisi sia fondamentale, non solo per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa ma, soprattutto, per porre delle solide basi che fungano da infrastruttura del cambiamento in quelle che sono le necessarie fasi di transizione dell'organizzazione.

In questo senso è fondamentale abbandonare l'idea di una leadership solitaria, a favore di uno stile volto alla condivisione e alla valorizzazione del gruppo, affinché nelle suddette fasi l'azienda non soffra in maniera eccessiva l'eventuale perdita della figura del leader, che deve per l'appunto essere compensata dalle qualità del gruppo oltre che del suo successore e sappia agilmente continuare il proprio operato, garantendo un normale e naturale ricambio nella leadership stessa.

Nel definire i compiti del leader, che incarna la figura imprenditoriale, si può osservare dunque come il primo aspetto d'interesse per la leadership sia il fattore impresa, inteso come insieme dei collaboratori e del progetto di sviluppo della stessa realtà, in termini di vision, mission e cura del fattore umano presente nell'organizzazione.

Ad un forte focus su ciò che caratterizza la realtà interna della propria organizzazione il leader, che operi soprattutto con un focus sull'area commerciale, deve essere sempre in grado di abbinare un processo di analisi e cura della propria clientela. Approfondirne la conoscenza, studiarne i bisogni manifesti e latenti, coinvolgerli nello sviluppo, informarli sugli orientamenti strategici, cercare di

stabilire con loro un rapporto analogo a quello che si avrebbe con i collaboratori sono tutte attività che una leadership efficace deve necessariamente mettere in atto per mantenere un legame forte e duraturo con la clientela storica e per rendere l'organizzazione attraente per potenziali nuovi contatti (Napolitano, ibidem).

In quest'ottica il leader ha il compito di prestare la necessaria attenzione allo zoccolo duro dei clienti fidelizzati che, secondo quella che è la ben nota regola di Pareto rispetto al rapporto fatturato-key client, sono responsabili per circa l'80% del fatturato dell'impresa e, contestualmente, attivarsi per incrementare il numero dei clienti e diversificarne, ove possibile, la tipologia al fine di non subire oltremodo la crisi dei clienti chiave o di un particolare comparto.

Proseguendo nell'analisi dei compiti della leadership aziendale si deve sottolineare l'importanza di una corretta individuazione degli stakeholder, ovvero di tutti coloro i quali gravitano attorno all'impresa maturando rapporti e interessi differenti rispetto all'impresa stessa.

Il leader ha in tal senso il compito di creare una precisa e puntuale rete di tutti gli attori che possono contribuire, in modo più o meno rilevante, alla crescita del valore dell'impresa, e di preoccuparsi del suo costante monitoraggio e aggiornamento. Lo screening continuativo della rete degli stakeholder per il leader è fondamentale affinché sia in grado di comprendere, in ogni momento, quali ostacoli o problemi i singoli soggetti, che interagiscono con l'impresa, stiano attraversando o potrebbero potenzialmente affrontare.

In tal modo l'organizzazione, per mezzo della figura del leader, ha la possibilità di gestire in maniera proattiva tutte le eventuali situazioni che si potrebbero venire a creare. Scendendo più nello specifico alcune delle attività che in tale ambito competono a chi detiene la leadership sono:

- Individuare i principali problemi operativi dell'area presidiata da ciascun soggetto della rete
- Individuare le cause degli eventuali problemi precedentemente rilevati
- Determinare quali siano le principali difficoltà cui trovare una soluzione.
- Porre in essere gli interventi organizzativi necessari per superare gli ostacoli incombenti ed evitare quelli potenziali

Continuando nell'analisi dei maggiori compiti attribuibili alla figura del leader all'interno delle organizzazioni si deve notare come estremamente importante sia l'attività di analisi della propria fornitura e dei servizi offerti dalla propria impresa, sulla base della capacità dei suddetti di generare valore per l'organizzazione.

Si ritiene necessario ricordare come la scelta dei prodotti o servizi chiave, il loro rafforzamento e le relative strategie (di tipo offensivo, difensivo o di disinvestimento) cui sono sottoposti siano, senza alcun dubbio, fra le decisioni più importanti che competono alla leadership, con un impatto decisivo rispetto alla redditività e al benessere economico dell'impresa.

Ne deriva pertanto che il leader, non solo ha il compito di dare linee di indirizzo chiare e di valore in termini strategici al livello corporate, bensì anche a livello di linea di prodotto o servizio svolge una funzione fondamentale nel proteggere il valore creato dai propri prodotti e servizi.

Il monito da cui è bene non distanziarsi mai, nello svolgere tale analisi, è quello che ricorda come il senso ultimo della leadership nelle organizzazioni debba essere il garantire all'impresa di poter essere profittevole nel tempo, conditio sine qua non della sopravvivenza di qualsiasi ente economico.

Perché ciò sia possibile è necessario che la leadership nell'impresa abbia delle caratteristiche particolari, rispetto alle più generali skill abbinate al concetto di leader, che devono essere messe in campo nell'esecuzione di tutti compiti sin qui analizzati. Pertanto in ogni propria attività, decisione o svolgimento di compito e funzione il leader ha come monito quello di (Caruso, ibidem):

- *Attivare le proprie capacità imprenditoriali*: è necessario che il leader si muova in quest'ottica al fine di scoprire nuove opportunità e nuovi strumenti per creare nuovi paradigmi produttivi e di business.
- *Essere orientato alla creatività*: il leader deve, in ogni occasione, essere in grado di cambiare radicalmente il sistema dell'impresa, considerando come normale lavorare per raggiungere sempre obiettivi di livello più elevato.
- *Avere grande rispetto per le persone*: lo scopo del leader deve essere quello di motivare i collaboratori in modo da porli nelle condizioni di fornire prestazioni superiori a quelle attese.
- *Conquistare la propria autorevolezza*: il leader deve essere in grado di conquistare l'approvazione della base per mezzo della condivisione di vision e mission, strategie e atteggiamenti da parte dei collaboratori.
- *Metabolizzare l'atteggiamento del servire*: il compito del leader è quello di pensare e agire sempre in maniera proattiva e non reattiva, al fine di anticipare il cambiamento e non di rincorrerlo.

Si evince che, in linea generale, uno dei compiti più significativi che compete alla leadership è quello di attivare e rendere potenzialmente possibili, nel sistema aziendale, salti qualitativi che possano condurre a vere e proprie rivoluzioni organizzative nell'impresa così da garantirne la profittabilità.

Per ottenere questi obiettivi, che potrebbero trovare ostacoli proprio tra i collaboratori, la leadership dovrebbe agire facendo riferimento agli otto passi che Kotter (ibidem) identifica come elementi alla base del change management.

Nel proprio modello lo studioso propone ai leader un piano ascensionale che, applicato nelle organizzazioni, dovrebbe garantire una efficiente guida al cambiamento e alle relative criticità, che porti poi ai risultati desiderati e immaginati dal leader stesso nella propria vision. Il leader per rendere effettivo il cambiamento che ha immaginato deve:

1. Creare il senso dell'urgenza, che sia esso reale o artificiale, al fine di innescare il cambiamento facendo leva sul fatto che il senso d'emergenza percepito crea l'opportunità di un ambiente più favorevolmente predisposto al cambiamento radicale della propria situazione.
2. Creare una coalizione guida in cui deve essere coinvolto il leader insieme ad una rappresentanza delle diverse classi di lavoratori e collaboratori coinvolti nell'organizzazione stessa. L'idea deve essere quella di creare una struttura duale in cui nell'organizzazione, oltre alla normale gerarchia organizzativa, si crei una struttura fluida caratterizzata da rapporti interni group-specific che guidi il cambiamento.
3. Creare una vision adeguata e stimolante, capace di creare il consenso e di coinvolgere attivamente la maggior parte di coloro che operano all'interno dell'impresa, a qualsiasi livello gerarchico.
4. Comunicare la vision in modo chiaro per rimuovere eventuali barriere al cambiamento ideato.
5. Conferire ai collaboratori ampie responsabilità decisionali, eliminando all'interno della struttura di guida al cambiamento eventuali ruoli gerarchici propri del normale quadro organizzativo aziendale.
6. Cercare quick wins che siano un riscontro effettivo della bontà delle attività messe in atto e della vision perseguita, al fine di accelerare e aumentare l'adesione al cambiamento.
7. Affrontare i punti più delicati del cambiamento con slancio, sostenendo nel tempo l'accelerazione e l'esponenzialità delle attività e dei nuovi paradigmi posti in essere.
8. Incorporare nella cultura aziendale i nuovi comportamenti assunti per la gestione del cambiamento.

A questo proposito, poiché il successo di cambiamenti organizzativi e strategici dipende in parte dall'efficacia della leadership esercitata, è auspicabile che il leader sia in grado di creare una visione trascinante, nella quale tutti i membri dell'organizzazione possano credere (Kets de Vries, 1998; Morelli, 1998). Si può osservare come il tema del cambiamento, repentino ed estremamente disruptive, sia sempre più il nucleo gestionale maggiormente complesso e che quindi rende necessario il ruolo del leader e di un certo stile di leadership. Per questi ed ulteriori motivi tale argomento sarà oggetto di ulteriore approfondimento nel capitolo successivo.

In conclusione si può dunque affermare che il ruolo del leader sia di estrema importanza per la vita dell'organizzazione stessa in quanto, a chi detiene la leadership, sono demandati compiti fondamentali per indirizzare nella maniera più corretta ed efficace possibile il presente ed il futuro aziendale.

2.3 L'importanza delle soft skills e della comunicazione del leader nell'affermare la cultura e l'immagine d'impresa

Come si è potuto evincere dal paragrafo precedente il ruolo del leader aziendale è fondamentale nella definizione dell'immagine dell'impresa, ovvero dell'insieme di reputazione, vision, mission e clima organizzativo comunicati sia internamente, ai membri dell'organizzazione, sia esternamente ai mercati e agli stakeholders e, più nello specifico, nel consolidamento di una forte cultura d'impresa, ovvero dell'insieme di valori condivisi dai collaboratori dell'organizzazione fondamentali nell'orientare l'attività degli stessi.

Affinché l'intero sistema dei compiti e delle funzioni della leadership sia assunto in maniera efficace dal leader le varie teorie sulla leadership concordano sul fatto che il leader deve possedere diverse qualità. È necessario infatti evidenziare che, qualsiasi sia la situazione di contesto, per il leader sono indispensabili un complesso di abilità personali quali coraggio, creatività, capacità di risolvere i problemi, di assumersi le responsabilità, di negoziare e adattarsi alle nuove condizioni nei processi di cambiamento organizzativo, nonché abilità nel conquistare la stima e la fiducia dei collaboratori. Il leader deve possedere però anche capacità specifiche relative, ad esempio, alla creazione e conduzione di un gruppo e alla diffusione dell'entusiasmo tra i collaboratori per la realizzazione dei progetti. (Silvestrelli, 2006)

In un contesto simile un ruolo dirimente nell'attività del leader è quindi svolto dalle soft skills, che costituiscono il sistema di competenze e abilità trasversali, in grado di migliorare le interazioni tra il leader e le persone con cui entra in relazione all'interno e all'esterno della propria organizzazione.

Si tratta perciò di capacità che attengono principalmente alla buona comunicazione, all'etica professionale, alla corretta gestione del tempo e all'organizzazione del team.

Prima di procedere con un'analisi delle soft skill più importanti per il leader all'interno di un'organizzazione, è bene però fare una suddivisione preliminare, distinguendo tra (Morby, 2019):

- *Soft skill interne:* riguardano il modo con cui si interagisce con sé stessi. Esempi di soft skills interne sono la fiducia che si prova in sé stessi, le capacità di problem solving, la possibilità di adattarsi con efficacia e flessibilità al mutamento del contesto;
- *Soft skill esterne:* riguardano il modo con cui si interagisce con gli altri, e si influenzano le relazioni con i terzi. Sono esempi di soft skill esterne le capacità comunicative, quelle di lavoro in gruppo e la gestione dei conflitti.

Nonostante sia difficile determinare quali tra le competenze di carattere interpersonale siano più importanti per un leader si può fare affidamento su un report elaborato da PENTA Fintech (2020) che ha cercato di sintetizzare le soft skill più importanti nel panorama moderno, evidenziando le seguenti:

- *Comunicazione*: un buon leader deve essere innanzitutto un buon comunicatore. Deve farsi comprendere dai propri collaboratori, dai propri clienti e da ogni altro stakeholders. E dovrà dunque essere in grado non solamente di spiegare correttamente ogni aspetto della propria attività, quanto anche essere in grado di regolare il *tone of voice*, lo stile e le espressioni in relazione all'audience. Elementi fondamentali sono dunque la chiarezza espressiva, la comunicazione visiva e non verbale.
- *Flessibilità*: rappresenta quella competenza trasversale utile per poter affrontare le nuove sfide, i nuovi ruoli e i nuovi contesti, con la giusta capacità di orientarsi verso il successo.
- *Team work*: il leader deve necessariamente saper costruire e lavorare in team. Spirito collaborativo, capacità di ascolto, di problem solving e di sostegno agli altri componenti del gruppo, costituiscono alcuni degli elementi decisivi per far sì che il contributo della leadership sia positivo.
- *Time management*: in un ambiente competitivo e frenetico, come quello moderno, è sempre più decisivo poter correttamente gestire il tempo, senza essere travolti dalle incombenze e senza perdere di vista gli obiettivi di fondo, anche nelle situazioni di maggiore pressione. Chiave fondamentale per raggiungere una condizione di maggiore produttività, il time management può essere sviluppato adeguatamente anche attraverso una migliore pianificazione delle attività e una più efficace capacità di delega delle mansioni e responsabilizzazione dei collaboratori.
- *Problem solving*: è una delle abilità maggiormente richieste nel momento in cui si assumono delle responsabilità. La capacità di risolvere problemi richiede infatti attenzione, creatività, spirito critico, proposizione e una mentalità che sia proiettata al raggiungimento dei risultati. Collegata al problem solving è un'altra skill, il decision making, ovvero la capacità di prendere decisioni analizzando il contesto e le soluzioni individuate con il processo di problem solving.
- *Gestione dei conflitti*: in qualsiasi organizzazione emergono conflitti interni ed esterni. Il leader è colui che riesce a sfruttare le proprie capacità di ascolto e di negoziazione per poter appianare i contrasti che emergono nel proprio ambito di competenza, arrivando a una soluzione soddisfacente per tutte le parti in causa. Un conflitto non è sempre un evento negativo, anzi, un conflitto ben gestito può trasformarsi in un deciso rafforzamento del ruolo del leader e in nuove motivazioni per tutte le persone coinvolte, nonché in un momento di cambiamento e rinnovamento.

- *Automotivazione*: è una competenza trasversale molto importante. Prima ancora di indurre gli altri ad esse motivati, è dunque necessario che il leader lavori sulla propria motivazione personale.

In questo scenario, alla luce di quanto sostenuto precedentemente in termini di immagine e cultura d'impresa, spicca tra le soft skill l'abilità nel modulare la comunicazione rispetto all'oggetto e alla situazione, sia essa interna o esterna all'organizzazione.

Se infatti l'assolvere a determinati compiti e funzioni è estremamente rilevante per il successo dell'organizzazione allo stesso modo lo è il modo in cui il leader comunica quanto messo in atto nell'ambito delle proprie responsabilità. Si comprende dunque il ruolo decisivo della comunicazione nello spiegare le scelte e le attività svolte poiché, come ricorda Mcewan nel suo "L'inventore dei sogni" *la gente non riesce a vedere che cosa ti sta passando nel cervello, la cosa migliore per farsi capire è dirglielo.*

La comunicazione dunque, sia verso l'interno sia verso l'esterno dell'impresa, si configura come uno degli strumenti fondamentali per il successo di un'organizzazione e per l'affermazione del leader. Soprattutto nel complesso mondo moderno, governato da sistemi e forme di comunicazione istantanee a larghissima capacità di diffusione, in cui nulla dal punto di vista dell'esposizione comunicativa può essere lasciato al caso, per ottenere una diffusione esterna di quanto la realtà ritiene essere importante che si conosca di sé e per facilitare internamente la creazione e la condivisione della cultura d'impresa, saper comunicare nel modo e con gli strumenti idonei diventa una prerogativa necessaria. Si può pertanto definitivamente comprendere l'impatto decisivo a livello di formazione, consolidamento e presentazione della cultura e dell'immagine dell'impresa svolto dalla comunicazione.

In tal senso si osserva come sia di rilevanza massima per il leader porre in essere un modello di comunicazione intraaziendale fluido, condiviso e ad alto grado di utilizzo, che non sia ostacolato nella sua espansione e fruizione dall'eterogeneità del personale in termini di esperienza, cultura, preparazione, mentalità, abitudini e da parte di altre potenziali istanze naturali in luoghi dominati da rapporti umani complessi. A tal proposito, quindi, le competenze e gli sforzi del leader devono essere orientate ad ottimizzare il processo comunicativo, impegnando molte energie al fine di sensibilizzare le persone a creare un clima idoneo per la libera circolazione delle informazioni e delle idee, tramite l'utilizzo degli strumenti forniti per facilitare il flusso delle informazioni, con il fine ultimo di far sì che la politica aziendale sia recepita in modo chiaro dall'intero complesso organizzativo.

Si osserva perciò che due caratteristiche fondamentali per una comunicazione interna di successo, che dia risultati efficaci, sono la trasparenza e la tempestiva, in quanto è importante che, in ogni

momento, ciascun collaboratore sia in grado di comprendere cosa gli è chiesto di eseguire, come e con quali standard di output ci si attende esegua l'attività assegnata.

Nel progettare il proprio processo di comunicazione interna il leader non può ignorare gli aspetti psicologici ed emotivi delle relazioni che caratterizzano l'organizzazione aziendale nel suo insieme. Non deve essere mai sottovalutata la natura delle relazioni che si vengono a formare all'interno dell'impresa, la quale spesso è costituita da persone differenti e pertanto è pervasa di ambiguità, vulnerabilità e conflittualità da gestire nella maniera più idonea possibile al fine di non risultare controproducenti all'operato dell'impresa stessa.

Si può dunque agilmente comprendere il motivo per cui sia necessaria una leadership in grado di favorire approcci comunicativi orientati a sollecitare dialogo, ascolto e fiducia. In quest'ottica dunque la capacità del leader deve essere quella di saper comunicare, ricorrendo a tutti gli strumenti verbali e non verbali per realizzare un rapporto interpersonale efficace ed entrare in empatia con i collaboratori, ovvero percepire pienamente i sentimenti degli altri e partecipare alle loro emozioni, dimostrando una vera e profonda comprensione (Invernizzi, 1996).

Proprio per l'importanza della dimensione empatica il concetto di intelligenza emotiva risulta essere sempre più una competenza necessaria per il leader, non solo per la comunicazione ma, in generale, per conferire alla leadership la capacità di comprendere le diverse potenziali situazioni, con strutture d'osservazione differenti da quelle normalmente proprie di un semplice capo. Tale competenza, per la sua crescente rilevanza all'interno dei rapporti nell'organizzazione, è divenuta una delle fattispecie oggetto di analisi e ricerche da parte di diversi studiosi, che ne hanno riconosciuto l'importanza nelle relazioni interpersonali.

Quando si parla di intelligenza emotiva si intende la capacità di un individuo di controllare le emozioni, di esprimere i sentimenti in relazione alla circostanza, di dominare l'ansia e di gestire in modo armonico le relazioni con gli altri. In particolare Goleman (2003) definisce l'intelligenza emotiva come un'attitudine personale che scaturisce dall'insieme di cinque capacità proprie del leader:

- *Autoconsapevolezza*: capacità di comprendere le proprie emozioni e i propri sentimenti.
- *Controllo delle proprie emozioni*: capacità di dominare le proprie emozioni negative, canalizzandole al fine di renderle innocue o, persino, un punto di forza.
- *Sicurezza in sé stessi*: capacità di credere nelle proprie competenze e attitudini che genera una forza positiva che, a sua volta, stimola la motivazione a raggiungere gli obiettivi.
- *Empatia*: capacità di saper ascoltare e sentire come proprie le emozioni degli altri, riuscendo a comprenderle e ad immedesimarsi.

- *Gestione delle relazioni*: capacità di interagire con gli altri in modo appropriato a seconda delle situazioni in cui ci si trova e delle persone con cui si ha una relazione.

Ciò che si può apprezzare dall'analisi degli studi di Goleman (2000) è che il leader, che è in grado di governare prima sé stesso e poi gli altri, crea una sorta di risonanza benefica, definita risonanza emozionale, che si propaga nelle relazioni interpersonali, nel gruppo e nell'organizzazione.

In questa prospettiva la leadership è chiamata a comprendere l'importanza dell'intelligenza emotiva per apprendere come diventare un leader risonante. Questa forma di leadership moderna, come molte altre, è tutt'oggi elemento centrale nel dibattito nella letteratura specifica e troverà spazio anche in questa trattazione nei successivi capitoli.

Il grande interesse per la caratteristica emotiva del leader è inoltre dovuto al fatto che, all'interno dell'organizzazione, i rapporti di empatia, soprattutto per chi come il leader ha la necessità di superare gli ostacoli della gerarchia e di un normale e annesso servilismo, contribuiscono a creare relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto, consentendo di capire e gestire anche le dinamiche interpersonali più critiche all'interno dell'organizzazione.

Si può dunque comprendere come la comunicazione interna sia un elemento fondamentale per la formazione di una cultura d'impresa positiva ed efficace, nonché una competenza imprescindibile di chi detiene la leadership all'interno di un'organizzazione.

Ciò nonostante, anche quando all'interno dell'organizzazione vi è un leader efficace, con ottime capacità comunicative, può accadere che nella comunicazione si verifichino delle asimmetrie informative, dovute a particolari situazioni dovute all'interazione tra più persone tra di loro potenzialmente eterogenee rispetto ad una moltitudine di fattispecie. A tal proposito sostiene Silvestrelli (ibidem) che ciò possa avvenire per via di una eventuale superficialità nella valutazione degli effetti che il comportamento e le parole possono avere sugli interlocutori, come l'utilizzo di espressioni verbali e atteggiamenti che possono essere considerati troppo aggressivi e diretti, o come la difficoltà di sostenere e reagire al carico emotivo nella maniera corretta.

Per questi ed ulteriori motivi risulta chiaro come non solo la comunicazione ma la generale costruzione di forti competenze di comprensione e gestione delle relazioni umane siano fondamentali per un leader d'azienda che, per via del carico che si trova a sopportare e supportare, deve costruirsi un bagaglio di soft skills tanto forte e vario almeno quanto quello delle hard skill necessarie per conquistare il ruolo gerarchico e la fiducia dal basso.

Se è perciò condivisibile che la cultura d'impresa e il clima aziendale siano fortemente connessi alle capacità comunicative del leader, e alla sua predisposizione all'esternare alcune delle proprie doti empatiche nei confronti dei collaboratori, allo stesso modo la comunicazione e le soft skills del leader svolgono un ruolo cruciale anche nella costruzione di una forte immagine esterna dell'impresa.

L'immagine aziendale è il ritratto che l'impresa vuole sia percepito all'esterno e ciò comporta, da parte della leadership, la necessità di dare risposta a due domande che aiutano a dipingere tale ritratto: come nel presente il mondo esterno vede l'impresa e su cosa sia necessario lavorare, affinché il mondo esterno veda la realtà aziendale come essa stessa vorrebbe essere vista.

Per essere in grado di dare le risposte corrette in questo senso il leader non può prescindere dall'analisi delle componenti che influenzano l'immagine esterna, che sono sostanzialmente tre (Caruso, 2003):

- *Il comportamento di ciascun collaboratore nei riguardi dell'esterno*: le attività dei collaboratori, siano esse attività di contatto con la clientela, o attività di ricerca, o di fatturazione, o di segreteria, influiscono sempre sull'immagine dell'impresa.
- *Il design*: rappresentato dal logo dell'impresa, dalla piacevolezza e dalla facilità di lettura dei cataloghi, del sito web, dallo stile di progettazione del prodotto, dall'edificio dell'impresa, dall'ambiente di lavoro.
- *La comunicazione*: la comunicazione agli stakeholder, in un mondo sempre più dominato dall'instant messaging e che, perciò, si caratterizza per una sovrabbondanza di informazioni deve essere breve, precisa, curata nei particolari e stimolante al fine di carpire l'attenzione di chi la riceve e lasciare loro il messaggio che si intende comunicare.

In sintesi la leadership ha la costantemente necessità di tener presente che l'immagine deve essere chiara e consona rispetto all'operato dell'impresa, deve cioè mettere in rilievo il fatto che l'eccellenza dell'impresa si fonda su competenze distintive essenziali per il segmento di clientela scelto e che tale componente è ciò su cui l'azienda vuole costruire il successo presente e futuro.

Un'accorta gestione dell'immagine viene confermata sia dalla fierezza dell'appartenenza che mostrerà il personale, sia dal compiacimento dei clienti di essere serviti da quell'impresa, basti pensare ad esempio alla forte connection che si crea tra Apple e i propri clienti, i quali si configurano come brand ambassador piuttosto che come semplici utenti o fruitori di un prodotto.

L'immagine deve, infine, poter sfumare nell'identità aziendale cioè nella sua essenza più profonda, nell'allineamento di tutti agli obiettivi dell'impresa e nel conseguente impegno comune verso il perseguimento della vision, della mission e dei valori aziendali.

In conclusione si può dunque sostenere che la comunicazione, così come tutte le soft skills, sia fondamentale affinché il leader assolva al proprio ruolo e ai propri compiti in maniera efficace. A tal proposito si può citare il contributo di Trevisani (2016) il quale propone quattro caratteristiche cruciali per la comunicazione del leader, considerabili come valide sia per la leadership aziendale che di gruppo e che, allo stesso tempo, si configurano come caratteristiche generali da seguire sia nella comunicazione interna ed esterna. Gli elementi di qualità comunicativa di un leader proposti sono:

- *Chiarezza e coerenza dell'intero sistema di comunicazione:* messaggi e atteggiamenti del leader devono essere costruiti in maniera organica
- *Riferimenti:* presenza di “deissi” (chi, dove, come, quando, con chi, dati e elementi di verità) in grado di ridurre la confusione in chi riceve il messaggio.
- *Sensibilità emotiva:* il leader deve sapere quando un messaggio può essere utile, motivante, e quando corrosivo, distruttivo, e di base, lavora per costruire.
- *Sensibilità situazionale:* il leader deve sapere quando è il momento di dare istruzioni rapide, ordini, e quando è il momento di ascoltare, di soppesare o di creare empatia. Capire se si tratta di una situazione di crisi, di routine, di picco, di dare istruzioni, fornire un chiarimento, o di altro.

2.4 Una particolare situazione per la leadership: i gruppi di lavoro

Tutto, o almeno la maggior parte, di ciò che si è desunto dalle pagine precedenti può essere messo in discussione se si osserva il ruolo del leader in contesti meno formali, quali ad esempio i gruppi di lavoro interni alle stesse organizzazioni. La differenza macroscopica tra le due tipologie di contesti, che rende perciò differente anche l'approccio dei leader, è dovuta proprio alla formalità della struttura in cui la leadership prende forma e si esplica.

All'interno dei team infatti, nonostante vi sia comunque una composizione di ruoli, non si può parlare di leader-imprenditore o comunque del leader come capo d'azienda e perciò la forza di affermazione formale, di colui che viene posto a capo di un team, è essenzialmente minore rispetto a quella del leader analizzato finora, con contestuale maggior rilevanza delle dinamiche di assunzione e riconoscimento dal basso della leadership.

Ancora più palese poi è la mancanza di un riconoscimento gerarchico del leader in quei gruppi di lavoro, spesso task force o focus group, in cui i rapporti interni sono molto più fluidi e i ruoli del gruppo si giocano non sul riconoscimento nelle posizioni organizzative di provenienza ma esclusivamente sulle dinamiche group-specific.

Si ritiene interessante analizzare le specificità della formazione, del consolidamento e del ruolo della leadership in questa particolare situazione in quanto, nelle organizzazioni moderne, è sempre più consuetudine creare specifici gruppi per affrontare differenti tematiche o problemi, cercando un approccio quanto più flessibile e slegato da quello gerarchico, per facilitare la circolazione delle idee sfruttando la visione differente di personalità con background e competenze anche antitetiche, senza subire il peso del normale incasellamento organizzativo che, spesso, limita il libero fluire di queste idee.

Giova ricordare che ci si trova sempre nell'alveo dei gruppi cosiddetti formali, ovvero quei gruppi che nascono per l'organizzazione e lo svolgimento di una attività con scopo specifico, tempi e modalità prestabiliti, per soddisfare funzioni organizzative.

I gruppi formali più utilizzati e noti sono sicuramente i gruppi di lavoro, team di progetto, comitati, commissioni o task force e si caratterizzano per avere visibilità e riconoscimento in ambito organizzativo. Rispetto al livello di integrazione poi possono configurarsi come:

- *Strutturali*: aggregazioni di individui che formano le singole unità organizzative di base
- *Di integrazione*: diverse forme di aggregazione tra individui che, con finalità di coordinamento, si sovrappongono alla struttura organizzativa di base.

Le fattispecie che si caratterizzano come gruppi d'integrazione determinano, spesso, tipologie di leadership interessanti e differenti rispetto a quanto esposto nella trattazione sin qui effettuata.

In ogni caso qualsiasi genere di gruppo si analizzi è ben noto che, ciò che determina il successo o l'insuccesso di un gruppo, è riconducibile a due condizioni: il contesto in cui il gruppo si inserisce e le dinamiche che si vengono a formare all'interno dello stesso.

Se il contesto è qualcosa che fa espressamente riferimento a fattori esterni al gruppo, come ad esempio la situazione del settore di riferimento o il luogo geografico in cui si opera, le dinamiche sono invece estremamente legate alla formazione e allo sviluppo del gruppo e perciò presentano una forte correlazione con il concetto di leadership. Essa infatti gioca un ruolo fondamentale sia nella gestione delle relazioni interne, sia nella formazione e nell'aggiornamento del team di lavoro.

A conferma di questa tesi si può citare il contributo di Tuckman (1965) il quale propone una modellizzazione standardizzata del processo di sviluppo dei gruppi, in cui il ruolo del leader risulta essere fondamentale nello sviluppo del gruppo stesso. Il modello prevede cinque differenti stadi in cui il gruppo passa da un momento di prima conoscenza, ad un'organizzazione formale di compiti ed obiettivi, passando poi per una fase di attività finalizzata al conseguimento dei risultati attesi e un momento finale di ridiscussione del gruppo stesso. In ognuna di questi momenti del gruppo la leadership assume un ruolo e una funzione ben differente, con la possibilità anche di mutare e modulare il proprio impatto e lo stile messo in essere, per assecondare sia la fase in cui ci si trova sia le particolarità del gruppo.

Ripercorrendo le fasi che lo stesso Tuckman individua si può osservare come in ogni momento la leadership debba configurarsi in maniera differente per stile e centralità:

- *Forming*: fase di formazione del gruppo in cui è importante che gli individui selezionati per farne parte siano in grado di eleggere un leader e che lo stesso si ponga come elemento centrale nell'individuazione delle modalità corrette di interazione e azione del gruppo stesso. In questo primo momento è importante che lo stile applicato dal leader sia di tipo prettamente direttivo

affinché ognuno comprenda il proprio ruolo e le proprie responsabilità all'interno del gruppo e per creare un ambiente determinato a raggiungere gli obiettivi prefissati.

- *Storming*: la fase in questione è definibile come il periodo di prova del gruppo in quanto, in questo momento, i componenti iniziano ad elaborare le proprie relazioni internamente all'ambiente e a operare secondo ruoli e direttive non ancora ben definiti. Per questo motivo è un passaggio caratterizzato da altissima incertezza e forte possibilità di conflitti tra i collaboratori, in cui anche il ruolo e la figura del leader vengono messi in discussione con una generale opposizione a comportamenti tesi al mero controllo. Il leader ha in questo senso la necessità di ripensare il proprio stile, aprendosi ad un ruolo che da questo momento in poi diverrà sempre più al servizio del gruppo piuttosto che al comando dello stesso. Si può pertanto affermare che lo stile del leader inizia un progressivo passaggio da una connotazione prettamente direttiva a una più relazionale, proporzionalmente alla maturità del gruppo.
- *Norming*: se la fase precedente è stata ben gestita dal leader si arriverà in tempi abbastanza brevi ad un momento di armonia in cui l'atmosfera del gruppo si caratterizza per un clima cordiale e familiare, con un elevato grado di conoscenza e atteggiamenti volti al mutuo sostegno. In tal senso il leader deve dunque essere bravo a minimizzare la propria presenza in termini di indirizzo delle attività, predisponendosi ad un atteggiamento volto alla supervisione e all'individuazione di eventuali bias nel lavoro del team e nelle relazioni.
- *Performing*: si tratta della fase di massima produttività del gruppo in cui le procedure, i ruoli e i rapporti interni sono ben definiti e accettati dal gruppo. Lo stile del leader deve pertanto essere sempre più partecipativo e volto allo stimolo della creatività e della soddisfazione personale dei collaboratori.
- *Adjourning*: è la fase in cui per via del raggiungimento dell'obiettivo, o l'impossibilità sopraggiunta di raggiungerlo, il gruppo deve sciogliersi con un necessario ricollocamento nelle posizioni organizzative d'origine. In quest'ultima fase il leader perde il proprio ruolo, come tutti gli altri componenti del gruppo, per via della disgregazione del team anche se, per via dello status assunto, un ultimo compito del leader potrebbe essere proprio quello di aiutare gli ex-collaboratori in questa fase di transizione.

Lo stile del leader, così come la sua comunicazione e la sua attitudine alla responsabilizzazione, sono elementi fondamentali affinché il gruppo sia posto nella condizione di poter produrre risultati efficaci, aumentando il benessere dei suoi componenti e sviluppando delle meta-competenze utili nei processi futuri d'impresa.

E' interessante l'ipotesi di una leadership che non si forma su una duplice base, gerarchica e informale, bensì che si determina solo per la propria componente bottom-up. In tal senso è importante

che nel gruppo non si formino fazioni o contrapposizioni tra potenziali leader che distorcano l'operato e gli obiettivi di gruppo e che quindi sia chiaro, sin dal principio, quali qualità e competenze consentono al gruppo stesso di autonominare una propria guida.

Il compito fondamentale del leader nel gruppo di lavoro è dunque quello di accompagnare lo sviluppo del team con la propria capacità nel modificare e adattare lo stile di leadership alla maturità del team stesso, passando da un'attitudine propriamente direttiva ad un ruolo più relazionale e di servizio. Ne deriva pertanto la fotografia di una leadership che ha come qualità principali l'essere:

- *Situazionale*: la leadership in un gruppo deve essere coerente con le caratteristiche dell'organizzazione e dell'obiettivo per cui viene formato. Per tale motivo deve essere riconosciuta al membro che, più di tutti, rappresenta la scelta migliore in termini di conoscenze e competenze globali.
- *Trasparente*: il leader deve chiarire e definire i ruoli nella fase di costituzione del gruppo, evitando alleanze e collusioni segrete, ponendosi come garante di una valutazione dei risultati e non delle persone.
- *Flessibile*: il leader deve essere colui che favorisce lo sviluppo del gruppo, conducendolo in fasi e situazioni tra loro differenti, nonché deve essere in grado di garantire un quanto più ampio e possibile scambio e confronto di idee. Pertanto è necessario un alto grado di flessibilità e adattabilità.
- *Pragmatica*: il leader deve assumere soluzioni concrete e perciò deve basarsi su elementi solidi, come i dati quantitativi.
- *Goal oriented*: il leader deve valorizzare ed ottimizzare le risorse e i collaboratori a sua disposizione al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati nel modo più efficace possibile.
- *Relazionale*: il leader deve porsi sia come un facilitatore del confronto e della creazione di rapporti, sia come la figura che gestisce, canalizza e risolve eventuali problemi e conflitti.

Altro compito importante a cui il leader deve assolvere è quello di bilanciare, all'interno del team, le attitudini alla membership e alla groupship dei propri collaboratori.

Per membership si intende l'attitudine del singolo componente all'essere parte di un consesso sia in termini di rappresentazione mentale che di capacità di identificarlo come interlocutore e mediatore per la soddisfazione dei propri bisogni.

Quando si parla di groupship invece si fa riferimento al bisogno fondamentale del gruppo in quanto entità sovra individuale e che può essere riconosciuto nella necessità di esistere e di raggiungere i propri obiettivi.

La necessità di individuare un leader dunque si ha in quanto, tra le altre cose, c'è bisogno di una figura in grado di equilibrare membership e groupship all'interno del team.

Il leader ha, per questo motivo, la precisa responsabilità di garantire l'efficienza e l'efficacia del gruppo nella direzione dell'obiettivo e, qualora sorgano dei conflitti o potenziali situazioni pericolose per la stabilità del team, egli è chiamato a sanarli. Se nonostante tutto persiste un'interdipendenza negativa tra i membri e questi si ostacolano tra loro senza che il leader riesca a dirimere la situazione, il team non ha più ragione di esistere, in quanto le dinamiche interne al gruppo, che dovrebbero favorire l'attività efficace dello stesso finalizzata a raggiungere un obiettivo, verrebbero meno. Se invece il leader riesce a porre in essere strumenti che consentano di far evolvere le relazioni di gruppo, superando difficoltà, problemi e ostacoli, il processo determina la sopravvivenza del team e un potenziale miglioramento dello stesso in termini di efficacia, se in grado di trarre vantaggio dalla situazione superata in un'ottica di resilienza organizzativa.

In linea generale dunque sia che il leader si trovi ad affrontare la situazione dell'azienda nel suo complesso, sia che guidi un gruppo interno alla stessa, è evidente come il ruolo della leadership giochi un punto fondamentale nel determinare l'andamento positivo di ogni situazione direttamente connessa alla realtà guidata.

Se infatti nella formalità dei processi, dei compiti e delle decisioni da assumere i leader subiscono l'influenza del contesto che si trovano a guidare vi sono comunque degli elementi, come le soft skills, la creazione di rapporti solidi e l'attitudine ad assumersi un ruolo decisionale, che accomunano i leader qualsiasi sia la loro sfera di influenza e in ogni caso determinano l'efficacia della leadership rispetto agli obiettivi, di vario genere, per cui essa si costituisce.

Tra gli obiettivi più importanti del leader, nel gruppo così come nell'azienda, si ha senza dubbio alcuno, la gestione del cambiamento e di tutto ciò che ne deriva. Di tale argomento e dei cambiamenti più rilevanti per il contesto moderno e per l'attività del leader si cercherà di dare rappresentazione nel prossimo capitolo.

Capitolo 3: La leadership alla prova del cambiamento

3.1 Leadership e gestione del cambiamento: una visione classica

Tra i compiti del leader un ruolo importante lo assume la capacità di guidare i processi di cambiamento all'interno delle organizzazioni. In quest'ottica si sono proposte le modalità di gestione legate al change management, molto utili e adoperate nella pratica dai manager nell'adozione di quegli strumenti e soluzioni che aiutino la struttura organizzativa a recepire quanto posto in essere.

Anche se la gestione del cambiamento può essere considerata come un'attività manageriale da eseguire sulla base di un piano ben studiato, organizzato, diretto e controllato, non si può non sottolineare come esso richieda anche una leadership efficace per introdurre e consolidare il cambiamento con successo: è la leadership che fa la differenza tra un processo di cambiamento riuscito e una mera esecuzione delle predisposizioni di Kotter, che non produce quanto desiderato e che, al contrario, può persino introdurre rischi relativi all'ostilità dell'organizzazione al cambiamento stesso. A tal proposito Gill (2003) introduce, come superamento dei limiti connessi alla semplice applicazione del change management, l'ampio concetto di change leadership.

Il contributo di Gill (ibidem) muove dalla constatazione del fatto che, spesso, i progetti di cambiamento organizzativo falliscono per via di diversi fattori quali cattiva pianificazione, scarso monitoraggio e controllo, mancanza di risorse, know-how e incompatibilità delle politiche e pratiche aziendali e che, quindi, una corretta interpretazione globale del cambiamento sia una dimensione fondamentale del successo dello stesso. Il processo pertanto non può produrre risultati positivi se il leader non dimostra la capacità di mettere in campo tutte le dimensioni della leadership adatte, oltre alle acquisite competenze in tema di change management utili nella fase di gestione tecnica dei momenti del cambiamento.

Uno dei maggiori errori dell'epoca moderna, sottolinea lo stesso ricercatore, è quello di considerare il cambiamento come una correzione rapida alle problematiche che un'organizzazione o l'intera società si trova ad affrontare. Se considerato in tal modo il cambiamento assume le sembianze di qualcosa di strumentale, una reazione che non porta a dei vantaggi nel futuro ma esclusivamente ad una soluzione circoscritta alla contingenza in essere. Esempio calzante è, senza dubbio, la questione legata alle nuove circostanze dovute alle prerogative sanitarie imposte dal Covid-19 e la conseguente necessità di iniziare, evolvere o completare la digitalizzazione dei processi produttivi e lavorativi in settori che, prima di questo momento, avevano scarsamente intrapreso tale modificazione.

Un esempio rappresentativo di questa condizione è il mondo della scuola che, tra digital divide, scarsa formazione dei docenti e dei dirigenti rispetto alla didattica a distanza e alle infrastrutture digitali ancora lacunose in gran parte del paese, ha palesato una necessità di reagire al momento di difficoltà in chiave chiaramente non organica, studiata e guidata. Fattispecie questa che, invece, sarebbe stata

possibile se vi fossero stati strumenti e protocolli già ben studiati e collaudati connessi ad una reale leadership utile al momento di cambiamento.

Per questo motivo adattare e ripensare le organizzazioni esistenti in chiave digitale, trasponendo semplicemente le attività da un luogo fisico ad un altro mediante l'uso della tecnologia, non può essere considerato un momento di cambiamento proattivo, bensì un'affannosa risposta ad una difficoltà inattesa che ha colto, parzialmente o totalmente, impreparata una certa struttura organizzativa.

In tal senso non si può perciò parlare di un cambiamento voluto e progettato, inteso come momento di progresso finalizzato al miglioramento continuativo dell'impresa rispetto agli scenari futuri ma di una semplice risposta reattiva-adattiva alle necessità legate ad una problematica subita.

Le organizzazioni che godono di una leadership orientata al futuro e al cambiamento, già prima del coronavirus, avevano invece avviato o consolidato programmi di cambiamento, interiorizzati da collaboratori e fruitori, che andassero incontro alle istanze della digital revolution e dell'industria 4.0, dando vita ad un radicale e progressivo ripensamento di luoghi, tempi e modalità di esecuzione del lavoro, così determinando una sostanziale semplicità nel confrontarsi con una nuova e inaspettata istanza del cambiamento, ovvero quella legata alla pandemia globale e alla necessità di digitalizzarsi in via quasi completa.

Una realtà che si può identificare come esempio, in tal senso, è quella del cosiddetto distretto calzaturiero del Brenta (comunemente "Tacchificio" del Brenta) il quale, pur essendo un sistema di imprese operanti in un'industria prettamente manifatturiera ha predisposto, già da tempo, una forte digitalizzazione e remotizzazione dei processi non direttamente connessi alla produzione, quali ad esempio la progettazione e il design, che vengono realizzati tramite supporti digitali che consentono all'azienda e al cliente un flusso continuo di idee, senza dover necessariamente incontrarsi in luoghi fisici. Fattori questi che hanno inciso in maniera decisiva sulla possibilità di tale realtà di continuare a condurre la propria attività, diversamente da tante organizzazioni della stessa filiera che hanno dovuto cessare le proprie operazioni per circa due mesi (Montemagno, 2020). Si apprezza in tal senso quale sia il ruolo di una leadership capace di immaginare il futuro e non di rincorrerlo nel momento della necessità.

A conferma del ruolo fondamentale del leader nel programmare, guidare e portare al successo il cambiamento lo stesso Kotter (1990), padre del change management, afferma che la gestione manageriale produce ordinatamente risultati efficienti dal punto di vista lavorativo e produttivo, mentre la leadership crea il cambiamento utile e necessario a sopravvivere e prosperare. Quindi è necessario che il cambiamento riguardi entrambe le componenti, con ruoli e influenza differenti.

Sulla scorta di ciò dunque Gill (2002) elabora il concetto di *changing leadership*, che dovrebbe accompagnare le istanze proposte da Kotter nei suoi elaborati sul *change management*, così da fornire una complessiva rappresentazione delle attitudini e delle disposizioni da porre in essere nella gestione generale dei momenti di transizione.

Questa tipologia di approccio alla leadership riflette, necessariamente, dimensioni e requisiti estremamente legati alla persona del leader quali la dimensione cognitiva, spirituale, emotiva e comportamentale che gli consentano di comprendere quali istanze si frappongono tra il cambiamento, la sua accettazione e la realizzazione in termini di interiorizzazione completa all'interno del sistema organizzativo.

Per questa sua trasversalità il modello proposto da Gill è considerabile non come uno dei tanti stili di leadership, bensì come un'architettura logica su cui diverse delle forme di leadership moderne poggiano, originando la loro concezione del ruolo del leader dalle dimensioni dell'approccio emotivo e personale a ciò che avviene di chi detiene la leadership.

Questa visione del leader è dovuta alla presa di coscienza del fatto che le organizzazioni sono, sempre più, coinvolte in un paradigma in continuo cambiamento che, per questo motivo, porta gli stessi leader ad approcciarsi con modelli talvolta tra loro differenti ma che fanno sempre riferimento all'essenza di una leadership pienamente coinvolta in un ambiente dinamico, in un mondo che evolve e che perciò deve essere interpretato e gestito in maniera sempre più proattiva ed emotivamente coinvolta. Come sarà chiarito successivamente questa attenzione al futuro e al muoversi in maniera proattiva non vuol dire necessariamente essere sempre in anticipo sulle istanze del cambiamento che, nell'epoca in atto, si susseguono con velocità esponenziale ma piuttosto significa formare leader che abbiano gli strumenti, non hard ma soft, per reagire anche in situazioni di non completo dominio delle contingenze in cui si trovano a gestire le organizzazioni.

I cardini proposti da Gill possono essere dunque sintetizzabili rispetto a quattro dimensioni personali del leader. Esse sono (Gill, ibidem):

- *dimensione intellettuale-cognitiva*: rappresenta l'esigenza continua del leader di pensare, di riflettere e confrontarsi per evitare di fallire rispetto a cambiamenti repentini e continui. Una leadership efficace richiede pertanto la cognizione, la capacità di percepire e comprendere informazioni, di ragionare in maniera critica e proattiva su di esse, immaginando possibilità e utilizzando le proprie intuizioni per costruire soluzioni che, non solo siano utili a risolvere i problemi, ma anche a prendere decisioni future.
- *dimensione spirituale*: riguarda la capacità di fornire un significato e un senso al cambiamento con l'insieme delle attività e decisioni ad esso connesse. La capacità del leader di far comprendere a tutti i collaboratori che vale la pena impegnarsi nell'ottica disegnata è di

cruciale importanza affinché il progetto abbia esito positivo. Vi è una stretta dipendenza tra questa attitudine e la competenza nel predisporre un forte sistema valoriale e una vision ispirazionale, ma allo stesso tempo concretamente comprensibile e attuabile.

- *dimensione emotiva*: è la chiave per identificare e promuovere la condivisione di valori che sostengano il perseguimento della vision e di tutto ciò che implica la condivisione e l'attuazione del cambiamento. Una leadership efficace richiede pertanto anche un'intelligenza emotiva ben sviluppata con un'alta capacità di comprendere sé stessi e gli altri, di visualizzare l'autocontrollo e la fiducia in sé e di rispondere alle istanze di tutti in modo appropriato con un grado di empatia elevato.
- *dimensione comportamentale*: include tutto ciò che è inerente alla risposta alle percezioni e alle emozioni. Può avvenire attraverso il body language e la comunicazione su più piani quali ad esempio la scrittura, la parola e l'ascolto. Ciò che è importante che il leader interiorizzi è che la comunicazione si può considerare quale il sangue vitale dell'organizzazione, nonché l'ossigeno del cambiamento al suo interno, e per questo ogni sua forma deve essere perfettamente studiata e messa in atto.

All'impalcatura concettuale legata alle dimensioni del leader lo stesso accademico americano propone un correlato modello di leadership, definibile appunto come change leadership model. Questo risulta essere un modello integrativo di leadership che rispecchia le quattro dimensioni personali che, tramite il cambiamento, devono necessariamente combinarsi con degli elementi ascrivibili alle competenze del leader al fine di caratterizzarlo come di successo in una duplice ottica di innestamento del cambiamento nell'organizzazione e nel personale.

A tal proposito Gill individua cinque fattori alla base del proprio modello, elementi che si caratterizzano per il delineare sia dei compiti che delle attitudini del leader del cambiamento.

Il primo pilastro della changing leadership è senza dubbio la vision, ovvero la capacità del leader di generare e sostenere l'immagine futura della propria organizzazione. Perciò è semplice comprendere come sia fondamentale che, nella guida del cambiamento, il leader sviluppi una visione attraente del futuro, con la contestuale capacità di comunicarla e renderla effettiva.

In tal senso, muovendo dall'idea di Kotter (1995), per cui la visione del futuro deve essere percepita come urgente e necessaria, il ruolo della vision e del leader stesso è quello di fulcro del cambiamento su cui l'efficacia del processo intero poggia, una forza motrice significativa, etica e stimolante.

Le vision efficaci hanno caratteristiche specifiche che le rendono immaginabili, desiderabili, fattibili, flessibili e trasmissibili (Kotter, 1995). Proprio su quest'ultimo concetto di trasmissibilità e comunicabilità il ruolo del leader del cambiamento diventa dirimente per il successo del progetto. Solo tramite le competenze personali sviluppate il leader riesce a trovare le modalità di condivisione

migliori del proprio credo, creando nei propri collaboratori e nell'ambiente un senso di impegno, ispirazione e motivazione, collegando e allineando le persone intellettualmente ed emotivamente all'organizzazione. Una visione condivisa è pertanto la chiave per un cambiamento di successo in quanto, una mancanza di condivisione con la base, rende impossibile per il leader creare un allineamento rispetto ai valori e alle istanze del cambiamento stesso.

In secondo luogo un ruolo importante nella leadership del cambiamento lo detiene la capacità di sviluppare una cultura di valori condivisi sostenibili.

Il leader è il modello che ispira i valori aziendali, dà l'esempio attraverso le proprie scelte e i propri comportamenti. Per questo motivo, affinché vi sia un cambiamento di paradigma ampio ed effettivo, il leader deve influire non solo sui processi e sugli strumenti ma anche sullo sviluppo della cultura d'impresa, così che essa sia idonea a recepire e ad accettare le istanze del cambiamento. Una changing leadership efficace pertanto comporta l'identificazione e la promozione di quei valori condivisi che possono portare beneficio all'organizzazione. La condivisione è infatti una caratteristica fondamentale anche nel costruire e sviluppare una forte cultura organizzativa, nella quale trovano spazio credenze, atteggiamenti e modelli di comportamento, che sostenga e generi impegno verso l'obiettivo del cambiamento.

In quest'ottica è bene ricordare che i valori non condivisi possono essere disfunzionali e creare un impatto negativo sull'introduzione di novità all'interno dell'organizzazione (Drucker, 1999) mentre al contrario quando i valori sono interiorizzati da tutti creano un senso di appartenenza che contribuisce positivamente al vantaggio competitivo che l'organizzazione stessa trae dal proprio fattore interno (Deetz et al., 2000).

Successivamente Gill pone l'attenzione sul concetto di strategia constatando come, in assenza di piani strategici di cambiamento, la vision rimanga solamente un ideale senza possibilità di attuazione. Le strategie sono infatti modalità per perseguire la vision e la mission immaginate dal leader e che, in funzione di ciò, devono essere elaborate in base a queste due componenti e al sistema di valori della specifica cultura aziendale. Si avrà pertanto che una leadership efficace comporta la necessità di sviluppare strategie aziendali razionali sulla base di possibili scenari futuri per l'organizzazione e la possibilità di impegnarsi nei confronti della stessa.

A tal proposito ciò che è realmente rilevante, secondo quanto sostenuto da George (2001), è che i collaboratori siano in grado di adattarsi ai cambiamenti, di vario ordine e grado, fintanto che rimangono costanti la vision e i valori centrali dell'impresa. Ciò vuol dire che, nonostante l'innovazione e il cambiamento richiedano un elevato grado di flessibilità da parte delle persone e delle strutture, senza la stabilità dovuta alla fiducia nella figura del leader e al disegno di futuro che egli ha progettato per l'organizzazione, il cambiamento non può avere un impatto positivo.

Una caratteristica fondamentale per il leader del cambiamento è poi quella di saper creare empowerment nei confronti dei propri collaboratori, ovvero di renderli in grado di fare tutto ciò che deve essere fatto nel processo di cambiamento affinché esso generi quei risultati previsti e auspicabili. Nella realtà pratica l'empowerment si realizza quando alle persone sono trasferite le conoscenze, le competenze, le opportunità, la libertà, la fiducia in sé stessi e le risorse per gestirsi in maniera responsabile ed efficiente, incrementandone la capacità di assunzione di rischi e responsabilità. Potenziare le persone per agire, in parte, comporta la necessità di rimuovere tutto ciò che si pone come ostacolo al cambiamento, siano essi sistemi o strutture, che non permettono flessibilità e flusso libero di idee, in favore di modelli quanto più volti all'eguaglianza e alla libera circolazione del pensiero, in modo da arricchire gli strumenti nella disponibilità di chi è chiamato a decidere.

In ultimo risulta importante il ruolo svolto dal leader del cambiamento in ottica di motivazione ed ispirazione delle azioni e delle scelte dei propri collaboratori. Affinché il leader possa assumere questa sua funzione, così come per il suo ruolo di guida nel cambiamento, egli deve essere credibile agli occhi del proprio staff e dell'intera organizzazione. La credibilità deriva da percezioni di onestà e competenza del leader e dalla capacità che questi ha di ispirare. (Kouzes e Posner, 2002).

La motivazione e l'ispirazione sono di estrema importanza per rendere effettivo l'allineamento degli obiettivi organizzativi con bisogni, desideri, valori, interessi e aspirazioni dei singoli collaboratori. Al fine quindi di ispirare e motivare il leader deve, necessariamente, essere in grado di comunicare in maniera corretta, tramite le diverse modalità note, sfruttando le proprie competenze empatiche, legate al concetto di intelligenza emotiva, per creare una connessione forte e stabile con i propri collaboratori e con l'intero sistema organizzativo. Quando il leader è in grado di padroneggiare il linguaggio e le azioni, rendendole accattivanti e positive, è più semplice creare un team di collaboratori ispirato e affiatato che insegua e supporti il progetto di cambiamento proposto dal leader stesso.

3.2 Un cambiamento differente: le sfide dell'industria 4.0 e l'impatto della digitalizzazione sul lavoro e sulla leadership

Il tema fondamentale da affrontare, soprattutto in questo specifico momento storico, è quindi quello del cambiamento con la relativa necessità di identificare correttamente le diverse dimensioni in gioco, pena l'inutilità delle risposte messe in campo.

Si dimostra pertanto dirimente un'analisi che muova dall'individuazione dei fattori principali che pongono il bisogno di evolvere per sopravvivere, passando per gli elementi organizzativi coinvolti, sino a comprendere quale ruolo debba assumere il leader per rendere più efficace la propria azione e, soprattutto, quali siano le implicazioni che il cambiamento porta con sé nelle dinamiche interne alle

realità organizzative. Si rende necessario quindi comprendere il complesso meccanismo che un'istanza di cambiamento genera a livello globale, andando ad analizzare i vari livelli logici su cui il processo si articola per determinare quali stili di leadership possano aiutare le organizzazioni nello specifico momento di transizione.

Ciò che rende ancor più complesso l'approccio al tema, rispetto a quanto teorizzato ad esempio da Gill nei primi anni del XXI secolo, è l'accelerazione del processo di digitalizzazione che ha modificato il paradigma classico in cui non è più la società a dare forma al futuro ma è piuttosto il futuro ad investire l'intero sistema sociale ed organizzativo, richiedendo un approccio che allo stesso tempo sia proattivo, quando possibile, ma anche capace di reagire, in un'ottica che si può definire di resilienza organizzativa. L'idea di una società che progetta i cambiamenti, li gestisce e li introietta nelle proprie organizzazioni non è più completamente attuale. Piuttosto ci si trova nella condizione in cui ad un elemento di cambiamento possono legarsi altri fattori, di numerosità e complessità indefinita, collaterali a ciò che si pone alla base, che però possono creare una situazione difficilmente programmabile e gestibile.

Proprio la trasformazione digitale, sempre più rapida, esponenziale e necessaria come dimostrano le scelte operate in seno alle limitazioni poste alle attività fisiche e sociali dalla pandemia da Covid-19, e il conseguente lockdown, determina questa particolare situazione di difficoltà nell'interpretazione dell'ambiente in cui ci si trova ad operare, e alle soluzioni che possono essere elaborate rispetto a determinate contingenze. Ciò avviene in quanto la digital transformation si configura quale un fattore ad elevata complessità intrinseca che si basa su quattro megatrend, cloud, social, big data e mobile, anch'essi composti da un elevato grado di complessità dal punto di vista tecnologico e ingegneristico (Harvard Business Review, 2015).

Laddove c'è la convergenza di queste tecnologie, cioè soluzioni integrate dei suddetti quattro megatrend, aventi una diffusione estesa e penetrante in tutti i processi aziendali, lì l'impatto della digital transformation può generare un processo di cambiamento radicale. (Fuggetta, 2017)

Con il suo impatto la digitalizzazione e le relative apparecchiature sono utilizzate non solo per il miglioramento dell'efficienza dei processi operativi, decisionali, della produttività, del customer service e un ridimensionamento generale dei costi, ma anche per disegnare nuovi modelli di business, sviluppare nuovi servizi e prodotti e creare nuovi flussi di ricavi perfezionando le performance aziendali. È chiaro dunque che le tecnologie digitali creano concrete opportunità che le imprese e le organizzazioni devono essere in grado di cogliere e sfruttare in maniera positiva così da non soccombere sotto il peso e la velocità del cambiamento.

In uno scenario simile si può perciò comprendere come, nonostante rimangano fondamentali le dimensioni personali del leader identificate nel precedente paragrafo che lo abilitino a rispondere e a

trattare questi cambiamenti con le difficoltà e le istanze che li accompagnano, la sola idea di gestire il fenomeno della digital revolution con gli strumenti del change management e della leadership del cambiamento appare difficile se non controproducente.

Si apre in tal modo il dibattito rispetto a forme di gestione e di leadership alternative, meno formali e strutturate, ma più attente alla realtà delle situazioni in cui si trovano ad operare i leader stessi. Tali approcci muovono sempre dall'architettura concettuale della leadership come espressione delle qualità personali del leader ma, allo stesso tempo, si aprono e confrontano con un'idea del cambiamento che non è più esclusivamente quella della proattività, bensì è relativa ad una piena immersione nella realtà che costringe il leader a non essere esclusivamente visionario e progettatore ma anche vicino alle necessità e alle contingenze delle trasformazioni in cui la società intera è coinvolta.

Appare quindi chiaro che, come sostiene Gabrielli (2018, p.1) *“parlare di leadership oggi è più impegnativo che nel passato”*, per via dell'accelerazione dovuta alla digitalizzazione di svariati processi e strumenti organizzativi e di supporto alle azioni che, anche a causa dell'ulteriore accelerata impressa dalla pandemia da Covid-19, coinvolgono sempre più l'interesse dei luoghi di lavoro e apprendimento in maniera estremamente diffusa.

Sempre Gabrielli (2018, p.2) a tal proposito sostiene, quasi profeticamente, che il cambiamento in cui l'umanità si trova coinvolta è di una portata largamente superiore e permeante rispetto a qualsiasi cosa sia accaduta nel passato. *“La digital transformation abbraccia ogni cosa in modo pervasivo, coinvolge settori, sistemi e processi; non fa distinzioni tra industry, tra pubblico e privato, tra occidente e oriente, cambia il modo di produrre e organizzare business, servizi e lavoro. Probabilmente sta cambiando anche la nostra vita e come guarderemo a essa. Klaus Schwab, Fondatore e Presidente del World Economic Forum, considera lo straordinario cambiamento che viviamo come “un invito a riflettere su chi siamo e sulla nostra visione del mondo”, perché più riflettiamo sulla trasformazione tecnologica “maggiore sarà l'analisi su noi stessi e sui modelli sociali che queste tecnologie rappresentano e favoriscono”*

Le parole di Gabrielli aprono ad una ampia visione della digital revolution, e del necessario cambiamento che si sta producendo, che implica la comprensione di diverse dimensioni coinvolte in questa fattispecie.

In primo luogo è necessario comprendere ciò che si pone alla base del cambiamento, ovvero il complesso e articolato mondo digitale. In tal senso dunque si considera come fondamentale non solo la disponibilità larga e diffusa degli strumenti, in un'ottica di azzeramento del digital divide tra classi e generazioni, ma ancor di più la sempre maggior diffusione di oggetti e supporti caratterizzati dalla IOT (Internet of Things) e AI (Artificial Intelligence), che mettono a disposizione delle

organizzazioni un sistema interconnesso, destituito della sua dimensione fisica, temporale e con un forte carattere di interdipendenza legato alla capacità di dialogo tra sistemi.

In questo scenario sempre Gabrielli (2018, p.3) sostiene che una prima e importante implicazione generalizzata, dovuta alla presenza massiccia del digitale nelle vite delle persone e delle organizzazioni, porterà *ad essere immersi in un mare di dati non solo nella vita ma anche dentro le organizzazioni. Un mare di dati che può creare disorientamento anche profondo.*

A questa considerazione si lega in maniera indissolubile la seconda questione alla base del cambiamento imposto dalla digital revolution, ovvero la progressiva disintermediazione dei rapporti lavorativi, sociali e organizzativi dovuta alla rete interconnessa di device e supporti digitali che danno vita ad una nuova e più flessibile modalità di organizzazione del lavoro che, allo stesso tempo, crea lo smantellamento di molte delle sicurezze acquisite dai lavoratori nel corso dell'ultimo secolo.

Quando ogni cosa è più vicina, più accessibile e alla portata di mano, creando una nuova concezione di spazio, tempi e luoghi di lavoro e produzione è normale che si annulli anche la distanza tra leader e collaboratori, così ridimensionando l'importanza della catena di comando. Ciò che si determina è una ricerca di nuovi modelli e stili di leadership che abbiano la forza di dialogare comunque con coloro che contribuiscono allo sviluppo della propria organizzazione, andando oltre ad un ambiente nuovo che, in maniera comprensibile, può indurre le persone a ritenere superficiale la necessità di un confronto e di un rapporto empatico con i propri leader, dimensione che però rimane di fondamentale importanza per non creare organizzazioni completamente spersonalizzate. (Gabrielli, 2020)

Un ultimo tassello che lega in maniera indissolubile tutte le scelte e le particolarità dell'epoca digitale è la velocità con cui le innovazioni e le richieste si succedono nel tempo. Come già accennato in precedenza in un passato non troppo remoto il cambiamento era un elemento tendenzialmente programmabile e gestibile, con la conseguenza che l'innesto di una grande novità produceva effetti che avevano il tempo di consolidarsi e creare gli effetti programmati.

La trasformazione digitale a cui si sta assistendo è in tal senso molto più incalzante, non lascia il tempo di programmare, testare e confermare ma, spesso, viaggia in maniera esponenziale proponendo soluzioni sempre nuove e di portata rivoluzionaria che spiazzano la normale logica proattiva e programmatrice, con cui le organizzazioni moderne hanno imparato a dominare la scena economica fino al recente passato (Cravera, 2020).

L'impatto e gli effetti della digital revolution avranno per tutti questi motivi ampio impatto sul mondo del lavoro, con una sostanziale modifica delle dinamiche dello stesso e delle condizioni lavorative del personale, differenti per via della ridefinizione di spazi e tempi in seno all'agile working e delle competenze richieste per far fronte al cambiamento.

L'organizzazione del lavoro e delle dinamiche relazionali con il personale nelle organizzazioni moderne, dunque, si presenta come un fattore fortemente coinvolto nel processo della digital transformation che chiama, in maniera importante e necessaria, la leadership aziendale ad una presenza vera e permeante.

Il fenomeno del digitale permette infatti ai collaboratori di aver accesso a soluzioni lavorative più flessibili che si concretizzano in nuove tipologie di contratti di lavoro, come quello di telelavoro, e in una modifica delle relazioni con i dipendenti o collaboratori in azienda, come accade per i professionisti autonomi. In aggiunta a ciò è sempre più presente la situazione organizzativa in cui i collaboratori dipendenti si trovano a svolgere il proprio lavoro su più piani differenti, con un'alternanza lavorativa tra vecchi e nuovi strumenti e modalità di esecuzione, secondo il concetto sempre più applicato dello smart working.

L'insieme di queste situazioni determina la necessità di una programmazione e di una gestione della forza lavoro molto più complessa del passato sia dal punto di vista del controllo, svincolato sempre più dal fattore fisico e temporale, sia di percezione di equità all'interno della stessa organizzazione da parte dei collaboratori, che svolgono le proprie attività in maniera non più eguale sotto il profilo delle modalità e delle tempistiche.

Un ruolo importante lo svolgeranno pertanto le nuove capacità e competenze, detenute da collaboratori e leader, necessarie per non essere disallineati rispetto alla digitalizzazione e alle nuove tecnologie utili all'attività lavorativa. E' per questo motivo che i lavoratori devono essere in possesso di skills che siano tali da rispondere sia ad istanze più tecniche, precisamente definibili come hard skills, ma anche di competenze di tipo soft che li abilitino ad essere in grado di adattarsi ai cambiamenti repentini proposti dalla digital revolution.

Appare quindi indispensabile che vengano introdotti nuovi modelli di apprendimento per far sì che le suddette competenze diventino parte del bagaglio personale della maggioranza dei collaboratori, puntando in tal senso in maniera strategica sul training-on-the-job, una formazione fornita dalla realtà aziendale sulla base delle proprie necessità e capacità, che vada oltre l'affidamento esclusivo alla formazione scolastica e universitaria, che allo stesso tempo deve intercettare le istanze del cambiamento e riformulare alcune modalità di esecuzione della formazione, oltre che rimodulare i propri programmi per essere più funzionale al quadro generale della società.

Emerge pertanto il fatto che la digital transformation conduce a conseguenze variabili e opposte nel mercato del lavoro. Senza dubbio comporta un sostanziale processo di modifica e ristrutturazione in tutti i settori e occupazioni, con una generalizzazione ed accelerazione della situazione legata alla modifica del lavoro, anche in seno ai cambiamenti sociali dovuti alla pandemia legata al Covid-19 che, in un certo senso, ha contribuito a portare alla luce il fenomeno della digitalizzazione con tutte

le sue necessità e possibilità anche in quei settori che, al presentarsi di tale situazione, non erano ancora pienamente coinvolti in questo processo.

Si può dunque immaginare un mondo del lavoro che, in futuro, richiederà un forte ripensamento di due componenti chiave del contratto di lavoro dipendente, per decenni elemento alla base di qualsivoglia rapporto in qualunque settore o industria, ovvero il tempo e lo spazio che determinano l'eterodirezione del lavoratore stesso e ad un nuovo concetto di subordinazione (Stocco, 2018)

L'idea di un lavoro agile, smart, contribuisce a cancellare in un lasso temporale molto breve anni di conquiste sindacali, a favore di un lavoro che non avrà più vincoli di orario, di luogo o di sfruttamento dei mezzi di produzione, ma che sarà determinato da una facilità di connessione ed accesso di lavoro da remoto che porrà, senza dubbio, il tema di chi si debba far carico dei diritti e delle necessità dei lavoratori una volta tutelati da forme contrattuali e che oggi necessitano di figure che li affianchino in questo epocale passaggio.

Nel quadro generale che si va delineando è quantomeno necessario per la leadership alleggerirsi dalle logiche teoriche del passato (Gabrielli, 2018), abbandonando il mantra dell'efficienza in una esclusiva logica di risultato, aprendosi a delle formule moderne che facciano tesoro di molti fattori proposti nel passato ma con un'attenzione alle specificità del contesto completamente rinnovato. Allo stesso modo i leader moderni devono sottrarsi alla volontà di controllare e condurre qualsiasi contingenza o forma di innovazione, comprendendo come il ruolo del leader sia sempre più di accompagnamento e sostegno dell'organizzazione e dei suoi componenti in seno ad una trasformazione sociale.

Per vincere le sfide della digitalizzazione in termini di organizzazione del lavoro e gestione del cambiamento la leadership deve, quindi, affrontare la questione del personalismo e dell'individualismo tipico della figura del leader che, per molto tempo, ha goduto di una sorta di centralismo nell'ispirare le sorti delle organizzazioni e delle realtà sociali. L'ottica futura invece procede verso una leadership sempre meno top-down e sempre più diffusa, di prossimità, inclusiva e in ogni modo vicina alle nuove necessità dei singoli collaboratori.

Pertanto in un contesto complesso, accelerato e distante, che deve essere imprenditorialmente e socialmente ripensato, è dunque importante il ruolo della leadership, la quale deve essere in grado di comprendere e guidare le organizzazioni per non soccombere sotto il peso della digital revolution ma al contrario per continuare a garantire produttività, profittabilità e adattabilità ai cambiamenti futuri coniugandosi con una crescente attenzione sul fattore umano e la sua relazione con i mutamenti del tempo in atto. Una risposta forte e tempestiva al cambiamento digitale infatti, se guidato in maniera saggia dai business leader, crea un incremento nelle operations, un'intensificazione delle relazioni con i clienti e il delinearsi di nuovi modelli di business (Fitzgerald et al., 2013).

3.3 Ripensare la leadership: abbandonare gli individualismi

Uno dei quesiti aperti dalla digitalizzazione e dallo sfruttamento sempre più massiccio del concetto di lavoro agile è relativo a chi debba farsi carico delle nuove fragilità, dei nuovi rischi e dei vecchi diritti dei lavoratori.

Se da un punto di vista giurisprudenziale, di diritti e doveri, la risposta può essere trovata in seno ad una innovazione normativa della contrattualistica tipica e atipica, osservando il lato umano della situazione invece, quello in cui si manifestano le fragilità e le difficoltà che l'individuo può palesare nell'affrontare questo difficile e sfidante momento storico, sicuramente la leadership, aziendale, sociale e politica deve giocare un ruolo di imprescindibile importanza.

E se pure, come affermato in precedenza, è difficile in questo momento affrontare il tema della leadership sfruttando le logiche del passato, con modelli e strutture formali i cui riferimenti erano esclusivamente la produttività e l'efficienza, è allo stesso tempo vero che il tema assume e assumerà un ruolo ancora più dirimente per la sopravvivenza e la cura del fattore umano all'interno delle organizzazioni, sottoposte ai cambiamenti della digitalizzazione e alle conseguenti sfide legate all'interconnessione, all'interdipendenza e al potere, sempre maggiore, delle macchine e delle tecnologie.

I due fattori maggiormente responsabili della messa in discussione degli approcci di leadership di stampo individualistico, con forte legame rispetto ai concetti di comando e potere, sono infatti il cambiamento dell'ambiente di lavoro, con una progressiva caduta dei concetti di gerarchia e di catena di comando in cui si giustificavano almeno parzialmente il ruolo e i poteri del leader di matrice classica, e la modificazioni dei canali e delle modalità di comunicazione esercitata dai leader stessi, anch'essa inficiata dal dissolversi di strutture complesse che porta leader e collaboratori ad avere un confronto molto più diretto e costante, senza l'intermediazione di figure intermedie.

Pertanto è chiaro che gli schemi classici della leadership devono necessariamente evolvere, il leader non può più essere efficace solo tramite la minimizzazione del proprio ruolo delegando massicciamente i rapporti e le attività alle dinamiche e alle competenze del gruppo, bensì deve comprendere e accettare l'importanza dell'interazione e della comunicazione interna, basata su capacità empatiche, finalizzata ad attivare conversazioni organizzative capaci di creare valore per la stessa organizzazione.

In questo senso è bene specificare che le nuove forme di comunicazione, soprattutto quelle social basate su strumenti digitali, devono costituire il vero e proprio habitat della leadership contemporanea, capace di essere vicina e connessa direttamente, senza filtri, a chiunque faccia parte dell'organizzazione e anche rispetto al mondo esterno, fatto di clienti, competitors e mercati.

Si dimentichi pertanto il modello, tipico soprattutto delle grandi realtà imprenditoriali del passato, in cui i leader risiedevano in lussuosi uffici negli attici dei palazzi delle grandi città con i quali era impossibile un qualunque contatto, se non per i diretti riporti, i più stretti collaboratori o in occasioni altamente formalizzate. I leader moderni al contrario si caratterizzano per la capacità di abitare gli stessi luoghi dei propri collaboratori, di instaurare relazioni dirette e costanti grazie alla possibilità di accesso alle stesse piattaforme condivise sui social organizzativi, sino ad arrivare alla piena condivisione di idee e situazioni personali, talvolta anche esterni alle tematiche lavorative, supportate da relazioni digitali su Instagram, Facebook e LinkedIn che permettono un sostanziale azzeramento dei ruoli e una conoscenza incentrata sul peer to peer che, se da un lato deve essere ben gestita dal leader per evitare di perdere il proprio status, dall'altra diviene uno strumento utile nel rafforzamento dei legami e della condivisione all'interno dell'organizzazione.

Di questa visione è anche Gabrielli (2019) il quale compie un'ampia disamina delle nuove leadership, constatando che l'ambiente in cui si muove il leader moderno ha delle caratteristiche estremamente differenti rispetto al passato per via di strutture formali azzerate dal digitale e dell'interconnessione in cui le conoscenze e l'intelligenza sono fattori sempre più diffusi all'interno dell'intero complesso organizzativo. Sulla base di questo nuovo ambiente, nella stessa pubblicazione, lo studioso si trova pertanto a constatare che il modello di leadership solitaria non ha più senso alcuno di esistere e che non si possa più individuare nel controllo e nella direzione le maggiori leve tramite cui guidare in maniera efficace i propri collaboratori e le organizzazioni.

Al contrario il modello concettuale che viene proposto come il futuro della leadership è di tipo trasversale, basato su competenze che siano quelle di un leader inclusivo, ovvero disposte in maniera più aperta a concetti quali la cooperazione, il coordinamento e la vicinanza, tutti fattori marginali nei modelli che hanno dominato il dibattito teorico e sostanziale fino al recente passato.

Il cambiamento radicale della leadership pertanto è quello di abbandonare l'io, la direzione e l'assolutismo per abbracciare il noi, la collaborazione e la mutualità come fattori di gestione di un ambiente complesso, profondamente mutato in strumenti disponibili e caratterizzato da collaboratori differenti rispetto al passato, in cui gli elementi da combinare non sono più esclusivamente il lavoro e la tecnologia ma un ibrido umanoide di cui fanno parte artificial intelligence, machine learning e, in generale, le diverse piattaforme digitali che si interfacciano con una componente umana che, per il suo vivere costantemente connessa, non può più essere affrontata con le stesse prerogative del passato ma va trattata con nuove e più consone modalità.

In questo modo ciò che implicitamente si sta delineando è un passaggio da leader concentrati sull'execution della propria vision a leader che, una volta assunto un set di valori tali da definire uno schema minimo di vision del futuro, sappiano arrivare al successo tramite la condivisione e la gestione

delle loro idee negli ampi network che caratterizzano la società moderna, divenendo sempre più orizzontali nel modo di comunicare, agire e dirigere.

Quello che si prospetta è pertanto uno scenario estremamente articolato e complesso in cui il leader deve essere in grado di sfruttare le proprie competenze personali, già individuate da Gill, che rimangono indispensabili per comprendere le istanze del cambiamento e, allo stesso tempo, deve avere la volontà, la disponibilità e la capacità di sviluppare un atteggiamento critico e curioso verso l'innovazione tecnologica e dei rapporti umani.

Quanto infatti concerne tutte le visioni di leadership moderne non può non muovere da una rinnovata visione del leader del mondo che lo circonda, sia da un punto di vista delle nuove opportunità digitali sia delle nuove istanze a cui le organizzazioni devono rispondere, internamente ed esternamente ad un'umanità profondamente cambiata, con bisogni e diritti nuovi a cui dare risposta.

Non è possibile infatti affrontare le sfide della digitalizzazione e dell'interconnessione senza un approccio che sia curioso rispetto alle nuove disponibilità tecnologiche e umane, nonché senza una ampia apertura alla disponibilità ad interagire e integrare questi sistemi, pratiche e device all'interno delle proprie realtà.

I leader di successo del futuro sostiene pertanto Berger (2015) devono disporre di due caratteristiche decisamente spiccate: curiosità e open-mind. Secondo lo studioso americano in un contesto di grande instabilità i leader devono essere in grado di comprendere che la capacità di immaginare il futuro, mettendo in discussione lo status quo, diviene un fattore imprescindibile per raggiungere il successo. Si delineano e confermano in tal modo alcune prerogative di alcuni nuovi stili di leadership che l'autore propone come modalità di "leading by curiosity" o di "managing by asking questions".

A ulteriore riprova che questi temi stanno costituendo la frontiera del cambiamento all'approccio sia alla leadership che al management Dyer et al (2019) hanno elaborato un sistema di competenze che caratterizzano gli innovatori di successo, da loro chiamate discovery skills, che ben dimostrano come la curiosità sia una dimensione ormai fondamentale per il leader. Esse sono:

- *Associating*: creare significa sempre più connettere cose tra loro diverse trovando nuove soluzioni e modelli sulla base di ciò che si ha.
- *Questioning*: mettere in discussione lo status quo è elemento dirimente per andare oltre, per osservare con più libertà e senza sovrastrutture il futuro
- *Observing*: guardare il mondo con la curiosità tipica dell'antropologo, cercando sempre nuovi spunti per la propria organizzazione, senza rifugiarsi in ciò che è noto.
- *Networking*: trarre l'ispirazione dall'incontro con più persone diverse possibili, scoprendo altre modalità di interpretazioni della vita nel presente e nel futuro.

- *Experimenting*: costruire dei *learning launch*, delle prove, che permettono di apprendere dagli esperimenti e di adattare e migliorare il più possibile soluzioni complesse.

Come sostiene però Ulrich (2013), per ottenere il successo, leader e organizzazioni devono abilitarsi a creare un senso al nuovo modo di interpretare il lavoro coerentemente con un sistema valoriale forte, stabile e condiviso. Si sostiene in tal senso l'importanza della flessibilità e della capacità di essere curiosi, aperti e disponibili al cambiamento al quale deve sempre essere fornita una duplice contestualizzazione, contingente e firm-specific, fondamentale affinché sia i collaboratori che chi fruisce dei servizi o prodotti della stessa impresa riesca ad individuare, in maniera semplice e diretta, il senso di quanto messo in atto dai leader.

In conclusione dunque, citando sempre Gabrielli (2019), si può sostenere che la leadership nella trasformazione digitale avrà come componenti di estrema rilevanza l'essere vicina e distribuita. Qualunque sia l'approccio e lo stile che si intende promuovere nella propria organizzazione tutti i modelli moderni di leadership, che saranno oggetto del successivo paragrafo, hanno in comune queste caratteristiche indispensabili per l'efficacia dei leader in termini di gestione e valorizzazione della componente umana all'interno delle proprie realtà. Il successo, in un mondo sempre più digitale, è comunque funzione delle qualità umane, indispensabili ed insostituibili, che una leadership trasversale deve essere in grado di valorizzare al meglio.

Capitolo 4: Alcuni esempi di modelli moderni di leadership

Si è sostenuta nel capitolo la necessità di un'evoluzione della leadership, che sappia andare oltre agli schemi e ai modelli classici (presentati nel primo capitolo), ma anche ad una visione meccanicista del cambiamento, comprendendo come l'evoluzione in atto sia esponenzialmente più veloce delle competenze di leader e organizzazioni, così creando degli stili capaci di reagire o agire proattivamente di fronte alle istanze del futuro senza mai perdere di vista la componente umana e la necessità di essere a fianco delle persone in questo nuovo viaggio. Si presentano pertanto in questo capitolo alcuni degli approcci moderni alla leadership più noti e riconosciuti nella pratica aziendale.

4.1 Leadership inclusiva: ascolto e prossimità

Il cambiamento inteso come rivoluzione digitale, accelerazione verso l'informatizzazione dei processi e delle procedure può determinare un acuirsi della frenesia e delle differenze all'interno delle organizzazioni, colpendo sia il leader sia soprattutto quei collaboratori più deboli che, per mancanza di competenze o per situazioni problematiche personali, si trovano in una condizione di incertezza di fronte alle sfide e alla complessità del presente e del futuro.

Questo scenario è stato ancora più acuito e spinto all'estremo dalla situazione legata al coronavirus che le aziende e i lavoratori hanno subito in questo periodo storico e che, nel futuro, potrebbe determinare problematiche e differenze ancora superiori a quelle del recente passato.

E' per questo motivo il filone che si ritrova sotto la definizione di leadership inclusiva propone un'ottica in cui il leader sia considerato come una figura di prossimità, vicina alle necessità e alle crescenti nuove istanze dei propri collaboratori al fine di dare vita ad un'azienda che sia sempre di più il luogo in cui prendersi cura, oltre che del profitto, anche del benessere delle persone che vivono e contribuiscono a creare il valore economico dell'organizzazione stessa. Per realizzare questo valore sociale è importante che i leader siano attenti e capaci di abbattere eventuali ostacoli al raggiungimento di questo obiettivo, evitando e superando l'idea del lavoratore come prestatore di lavoro spostandosi verso una cultura che valorizzi il collaboratore come individuo che, con le proprie caratteristiche e differenze, costituisce l'elemento fondamentale su cui poggiano le sorti dell'organizzazione.

Il leader inclusivo dunque, come sostiene Gabielli (2019, p1), *“grazie alle competenze di cui dispone e all'ascolto attivo di cui è capace, non si lascia distrarre dalla frenesia di un'epoca accelerata, piuttosto facilita la costruzione di ponti per intessere un dialogo generativo tra diversità e fragilità. Da questa prospettiva, e ricorrendo alla generatività di una metafora, la leadership inclusiva assomiglia a un animato cantiere di lavoro, aperto h24, coerentemente con le categorie anytime e everywhere di quest'epoca, dove c'è tanta gente che si muove in più direzioni creando congestione*

nelle ore di punta. in questo bizzarro cantiere che arricchisce il caleidoscopio della diversità, impreziosendolo anche con le fragilità nel lavoro, il leader inclusivo è presente a se stesso e s'interroga sulla visione dell'uomo e del lavoro che abbiamo o che desideriamo."

Se quindi il riferimento a cui si tende è quello di un'azienda con forte valore sociale, che sia la casa di tutti, l'obiettivo del leader deve essere quello di promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo, che abbia al suo interno uno spazio per tutti e che valorizzi le diversità dei singoli collaboratori. Perciò il leader inclusivo deve, secondo Maimone (2019, p. 10-11), *"essere in grado di costruire ponti ed abbattere muri. Realizzare ponti tra persone, gruppi, diversità, tra passato, presente e futuro. Demolire i muri e le barriere che impediscono le relazioni, la comunicazione e la collaborazione tra azienda, manager e dipendenti. Il leader inclusivo deve contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro più equo, giusto e accogliente per tutti i dipendenti, in cui la diversità non sia un problema da risolvere, ma una ricchezza da rispettare e valorizzare."*

Ciò che è realmente importante, continua Maimone (ibidem; p.11), *"è sviluppare una leadership di prossimità attraverso l'ascolto attivo, l'impegno a far crescere i nostri collaboratori, i gruppi di lavoro e l'azienda, creando un ambiente di lavoro in cui tutti si sentano a casa."*

Il leader inclusivo ha inoltre come compito quello di favorire la diffusione di un set di valori e di pratiche organizzative che sia in grado di conciliare la condivisione di un quadro comune di valori di riferimento con il rispetto delle identità di tutti gli appartenenti all'organizzazione, creando in tal modo una cultura aziendale forte e rispettosa. In tal senso si esprime anche Trabucchi (2012) il quale sostiene che costruire e mantenere un clima emozionale positivo dovrebbe essere la prima preoccupazione di chiunque gestisca un team, sportivo o aziendale che sia.

Si ritiene interessante inoltre osservare lo studio condotto da Deloitte (2019) che fornisce un quadro più concreto di quello che deve essere il comportamento e il mindset dei leader che aspirino ad essere inclusivi e attenti alle necessità dei propri collaboratori. Il leader di prossimità deve:

- accogliere e comprendere i tratti distintivi di ciascuno, mettendo da parte stereotipi e pregiudizi;
- differenziare stili di relazione, decisioni e azioni gestionali in funzione delle unicità e delle peculiarità individuali;
- costruire team di lavoro che esaltino e valorizzino la diversità come ingrediente per innescare creatività e innovazione, andare oltre gli schemi consolidati e contribuire a realizzare performance di successo.

Un ulteriore studio prodotto da Catalyst (2019) mostra quelle che possono essere considerate come le quattro skills principali del leader inclusivo:

- *Empowerment*: il leader deve essere in grado di incoraggiare la crescita umana e professionale dei componenti del proprio team, favorendo il fluire delle idee e incentivando gli stessi ad aumentare il proprio bagaglio di competenze.
- *Responsabilità*: il leader deve essere al contempo abile nell'assumersi la responsabilità per le proprie scelte e per quelle di gruppo ma anche incentivando i singoli collaboratori ad assumersi un grado sempre maggiore di responsabilità
- *Coraggio*: il leader deve avere chiari quelli che sono i propri valori di riferimento e deve essere pronto a combattere per essi anche quando ciò comporta un rischio.
- *Umiltà*: il leader deve essere in grado di riconoscere i propri errori, imparando da quanto sbagliato ed essere aperto a consigli e nuove idee al fine di incrementare le proprie competenze e assumere punti di vista differenti nell'assumere le proprie decisioni.

4.2 Leadership etica: la centralità dei valori

Uno tra i primi filoni moderni di approccio alla leadership è quello definibile come leadership etica, che con il passare del tempo e dello stratificarsi delle interpretazioni e degli scritti ha assunto anche il nome e l'accezione di leadership valoriale. Alla base di questa concezione del leader si trova il pensiero di Stephen Covey (1989) il quale per primo enfatizza il ruolo dei valori e dell'approccio etico nello sviluppo del leader, dei collaboratori e delle organizzazioni, anche se è bene comunque ricordare come già Cicerone con il *De Officiis* avesse avanzato molte delle idee di cui si fa portatore il filone valoriale.

In tal senso la riflessione dello scrittore americano muove dall'osservazione di un mondo, sia politico sia imprenditoriale, connotato da leader volti al raggiungimento di obiettivi di produttività e guadagno con standard sempre più elevati che, a lungo andare, contribuiscono ad influenzare in maniera negativa i comportamenti e le scelte dei leader stessi, che deviano da un insieme di valori etici che dovrebbero contraddistinguere sia le organizzazioni che le persone alla loro guida. Questi leader, tipici di un mondo capitalista, vengono definiti come "cattivi leader" (Kollerman, 2004).

Nella visione di Covey, e di tutto il filone teorico che si è sviluppato sulla scorta dei suoi elaborati, la leadership non si può e non si deve interpretare in questo senso. Non è possibile considerare il ruolo del leader come semplice applicazione di modelli finalizzati alla gestione, alla produzione e alla direzione ma piuttosto si concepisce la leadership come un fattore fondamentale per lo sviluppo imprenditoriale e dei collaboratori che ha a che fare con fattori quali l'etica, i valori di fondo condivisi da chiunque faccia parte di una specifica organizzazioni e i principi morali nelle attività da compiere. La leadership virtuosa è pertanto un modello di leadership che si può apprezzare quando il lato umano di leader e manager prevale sulla componente arrivista e spregiudicata degli stessi, quando

l'organizzazione ha come valore centrale uno schema ben preciso di stampo etico e non esclusivamente l'obiettivo economico-finanziario generale o personale da perseguire.

A tal proposito si esprime anche D'Egidio (1993) il quale sostiene che le imprese, per non soccombere sotto il carico del cambiamento e del futuro, dovranno avere come fulcro della propria gestione organizzativa dei valori che, prima di ogni altro elemento, garantiscano la salute e la prosperità dell'azienda. In tal senso è proprio il leader virtuoso a doversi far carico di questa necessità sviluppando doti quali la lungimiranza, la capacità di ascoltare le istanze dei più deboli e di comprendere quanto più in anticipo le problematiche che maggiormente turbano le persone all'interno dell'organizzazione.

In questo momento storico, dominato dalla digitalizzazione e dalla spersonalizzazione di molti processi produttivi, accentuata ed estremizzata dagli effetti della pandemia globale legata al Covid-19, infatti si è chiamati ad affrontare questioni di capitale importanza, che impattano sia la sfera privata che lavorativa di una moltitudine di persone. Alcune di queste istanze possono avere a che fare con l'affermazione del proprio io in uno scenario sempre più complesso, con la gestione dei momenti di cambiamento, con la necessità di acquisire le nuove competenze necessarie a creare team ed organizzazioni che siano allo stesso tempo produttivi e in grado di riconoscersi e operare sulla base di valori etici che compongono il faro di tutte le attività e le decisioni prese in seno all'organizzazione.

In tal senso per Covey (ibidem) la risposta a questi e altri fondamentali quesiti è la leadership fondata sui principi etici e su valori forti e condivisi, un approccio inside-out a lungo termine, orientato allo sviluppo di persone e organizzazioni.

La chiave per gestire le sfide che ci troviamo ad affrontare oggi è il riconoscimento di un nucleo centrato sui principi sia all'interno di noi stessi, sia nelle nostre organizzazioni.

4.3 Leadership Risonante: tra intelligenza emotiva e rilevanza dell'umano

L'elaborazione teorica del concetto di leadership risonante si può attribuire a Goleman, Boyatzis e McKee che, con il loro *Essere Leader* (2000), per primi sottolinearono l'importanza dello sfruttamento dell'intelligenza emotiva e della valorizzazione delle emozioni delle persone, anche all'interno dei contesti organizzativi, da parte del leader al fine di creare relazioni risonanti con i propri collaboratori e, più in generale, con tutte le persone che li circondano.

A questa indagine compiuta su quali figure siano realmente leader risonanti e su quali aspetti li caratterizzino, Boyatzis e McKee aggiungono un ulteriore interessante capitolo d'analisi con *La leadership Risonante. Intelligenza emotiva in azione* (2002) in cui i due studiosi si soffermano sul

concetto di intelligenza emotiva, definendola come una delle basi su cui costruire una leadership che sia risonante e non dissonante all'interno delle organizzazioni.

Si deve comunque riconoscere come una base teorica dell'impianto della leadership risonante sia l'importanza dei principi e dei valori che si possono ascrivere alla cultura organizzativa e alla stessa figura del leader. Tale influenza è fortemente legata alle teorie di Covey, in particolare al suo manoscritto *Leadership Principles* (Covey, 1992), in cui l'autore americano effettua un'importante analisi del ruolo dei principi per il processo di sviluppo e valorizzazione della figura del leader, dei collaboratori e delle organizzazioni stesse.

La leadership risonante si può dunque definire come *capacità di guidare costruendo e comunicando il senso dell'azione organizzativa alle persone e ai gruppi, l'abilità di condurre verso una meta condivisa generando coesione e responsabilizzazione, ma anche assumendo come valore la cura e lo sviluppo del potenziale del singolo individuo*. (De Vincenzo, 2005)

In particolare è sulla componente della valorizzazione e dello sviluppo del singolo individuo che il filone si sofferma (Boyatzis, McKee; 2002) affermando che il compito del leader all'interno dell'organizzazione è quello di stimolare la risonanza emozionale che consenta al singolo collaboratore di generare il proprio potenziale. Se e quando ciò avviene allora il leader è in grado di guidare la propria organizzazione con successo e la stessa può avere risultati duraturi nel tempo.

Gli stessi studiosi infatti sostengono come solamente le organizzazioni in grado di non estromettere la componente emotiva e personale dai luoghi di lavoro potranno avere successo nel mondo del futuro in cui, ad una sempre maggiore presenza della tecnologia, la componente umana continuerà a giocare un ruolo fondamentale in alcune aree delle imprese in cui la sensibilità della persona non può essere completamente sostituita dalla razionalità di una macchina.

Si può quindi comprendere come l'elemento fondamentale di questo filone teorico sia quello di superare un periodo storico in cui il faro di leader e manager è stato il business, sotto forma di profitti economici, mentre il nuovo punto di riferimento del leader proposto vuole essere la valorizzazione del collaboratore, delle sue potenzialità e del suo contributo all'interno dell'organizzazione. Citando Gabrielli in tal senso si passa dall'idea di *business of business is business* ad un'idea in cui *business of business is human caring*.

La prassi verso cui la leadership risonante vuole condurre è legata ad un mondo in cui le emozioni, che hanno piena cittadinanza all'interno dei luoghi di lavoro, sono definitivamente liberate e sfruttate dai leader per comprendere fino in fondo la miglior modalità per gestire i propri collaboratori, andando oltre al solo sistema di competenze, hard e soft, cercando di comprenderne i bisogni connessi con il loro stato d'animo e il loro sentire, così da massimizzare il loro contributo all'azione e agli obiettivi organizzativi.

I leader risonanti dunque sono leader che hanno capacità di entrare in sintonia completa con i collaboratori, così creando una situazione di pieno allineamento di pensiero e di emozione. (Boyatzis, McKee; 2002).

Questa situazione di connection però non può verificarsi se il leader stesso non ha piena consapevolezza di sé, delle proprie abilità e competenze. E' necessario che prima di tutto il leader sviluppi la propria intelligenza emotiva, così da avere chiaro il proprio schema di azione e non condurre le relazioni sulla base di percezioni aleatorie o momentanee. Solo quando il leader è in grado di dominare sé stesso allora si può esplicitare la dimensione sociale, di gestione delle emozioni degli altri, così creando relazioni solide basate sull'empatia e un elevato grado di fiducia.

I leader risonanti sono dunque leader empatici, operano una lettura accurata di tutto ciò che compone un gruppo, un'organizzazione e una singola relazione, dando vita a relazioni efficaci e durevoli. (Boyatzis, McKee; 2002).

Scendendo nello specifico Goleman e colleghi (2000) presentano sei tipologie stilistiche di leader che esprimono in maniera concreta i concetti fin qui osservati. Nello specifico, come nota anche Onelli (2012) di cui si presenta la classificazione, quattro di queste fattispecie presentano fattori di risonanza e due di dissonanza.

- *Visionary Leadership*: stile risonante del leader che ha chiara la visione dell'organizzazione e dei suoi obiettivi e che, tramite chiarezza ed empatia, riesce a motivare il singolo e il gruppo a raggiungere quanto da egli preposto, come se fosse un bene comune.
- *Coaching Leadership*: stile risonante del leader che attraverso l'ascolto, l'incoraggiamento e il consiglio ha l'obiettivo di sviluppare le potenzialità dei propri collaboratori. Utilizza come elemento di motivazione a lavorare per un obiettivo comune la valorizzazione dei singoli e la loro responsabilizzazione all'interno dei gruppi.
- *Affiliative Leadership*: stile risonante del leader che ha una forte predisposizione a creare relazioni di gruppo instaurate su fiducia e conoscenza profonda tra i membri e che utilizza il senso di comunità e amicizia come elemento motivazionale
- *Democratic Leadership*: stile risonante del leader che ha la tendenza a mostrare ai propri collaboratori il buon esempio all'interno del gruppo e, anche tramite le proprie doti empatiche, cerca di instaurare un clima di collaborazione e motivazione all'interno del luogo di lavoro.
- *Pacesetter Leadership*: stile dissonante del leader che ha come obiettivo esclusivo l'affermazione ed il successo personale e che perciò sfrutta il gruppo in maniera strumentale alle proprie necessità, conducendolo in maniera funzionale al proprio sentire e non a quello comune.

- *Commanding Leadership*: stile dissonante del leader basato principalmente sul potere, sull'autorità e sull'autoreferenzialità che tende ad accentrare le decisioni relegando il ruolo del gruppo a mero esecutore di quanto deciso da chi detiene il comando.

In conclusione per riassumere in poche battute un filone estremamente ampio ed interessante, che porterà alla formazione di alcuni stili ad esso largamente ispirati, si può citare quanto riportato da Esaforum (2015) in cui si definisce il leader risonante in maniera estremamente precisa e concisa. *Egli è come un diapason, come un magnete emotivo, con la sua capacità di creare risonanza affinché ci siano risultati migliori; affinché emergano i talenti che ognuno ha dentro, sopiti, sconosciuti; affinché motivazione ed impegno continuino ad alimentarsi attraverso il buon umore; affinché emerga la bellezza di ciascuno capace di trasformare quella dell'ambiente. Egli è interessato a parlare con i tuoi sogni, i tuoi progetti personali, e desidera lavorare con te, alimentare la tua speranza e il tuo senso di autodeterminazione, partendo da ciò che sei ora, per aiutarti a raggiungere il tuo obiettivo.*

4.4 Leadership responsabile: l'importanza di esserci

Il concetto di leadership responsabile è descrivibile come un ibrido tra diversi filoni teorici precedentemente esposti, sia di stampo classico che moderno, e trattato da Sansone (2017) il quale definisce le persone dotate di questo genere di leadership come coloro i quali operano perseguendo con determinazione una visione quale valore aggiunto nell'impresa nel lungo periodo, ispirando i collaboratori nella medesima direzione.

Lo stesso autore sostiene che, affinché questo approccio abbia un senso effettivo, sia fondamentale concepire l'organizzazione come una comunità formata da persone con sentimenti, emozioni e bisogni propri specifici, che costituiscono il principale asset strategico aziendale e determinano in maniera sostanziale quello che è il successo o meno dell'impresa stessa.

Pertanto è semplice comprendere come Sansone, così come altri colleghi, siano influenzati dall'approccio sia della leadership risonante, con le sue caratteristiche volte alla valorizzazione della persona come centro delle organizzazioni, e le teorie di Covey rispetto all'importanza di sistemi di principi e valori chiari a cui persone e organizzazione si devono ispirare nelle loro azioni.

Le radici della leadership responsabile sono poi da ricercare nelle teorie della responsabilità sociale d'impresa, dove il ruolo di quest'ultima assume il ruolo di agente positivo di cambiamento a livello globale. Per guidare le imprese, la società e gli individui verso tali obiettivi appare chiara l'esigenza di uno stile di guida che non può essere quello autoritario, tayloristico o fordiano, concepito solo come espressione della propria autoaffermazione e della propria autorità agli inizi del Novecento,

ma uno stile, quello della “servant leadership”, al servizio del prossimo, dove l’essere servitori degli altri è di esempio e stimolo. (Sansone, 2014)

Uno dei fattori principali della leadership responsabile, che la caratterizza rispetto ai due filoni precedentemente analizzati, è l’umiltà del leader, ovvero la sua capacità di essere allo stesso tempo severo con sé stesso, pretendendo il meglio dal proprio operato, e disponibile ad abbandonare le proprie legittime pretese a favore di quelle dei diversi portatori d’interessi. Per un leader responsabile, l’umiltà è parte delle virtù decisive ai fini del soddisfacimento dei portatori d’interessi e dell’aumento del valore dell’impresa che è chiamato a guidare e della capacità di non essere autoreferenziali nelle proprie scelte ma, al contrario, di essere estremamente flessibili nella capacità di coinvolgere gli altri nel processo decisionale.

Il leader che oggi voglia rappresentare i valori della responsabilità, sostenibilità e crescita, non può non adeguarsi ad alcuni nuovi schemi di riferimento. Nello scenario attuale infatti *si gestiscono i comportamenti e non le persone, si fanno diagnosi e non si danno giudizi, e soprattutto non bisogna essere proiettivi, ma adottare invece un approccio funzionale nel guidare le persone basato sulla coerenza e la fiducia.*

In quest’ottica bisogna contemperare l’orientamento alle persone con l’orientamento ai risultati, determinando decisioni condivise con il coinvolgimento di tutti nel realizzare gli obiettivi aziendali. Il leader responsabile deve essere soprattutto una persona che si rispetta e rispetta gli altri, che sa coniugare le sue esigenze, quelle aziendali e quelle dei suoi collaboratori, un pò comandante, un pò coach, un pò counselor, un pò mentore, (...) e, infine, un po’ visionario, nel senso di avere una chiara vision futura dell’organizzazione verso la quale condurre la sua squadra con determinazione ed umanità. (Sansone, 2014)

4.5 Leadership carismatica: rischi di tossicità e approccio ispirazionale

La leadership carismatica è uno modello che trova la sua prima teorizzazione negli scritti di Max Weber (1947) il quale la definisce come la persistente devozione alla santità eccezionale, all’eroismo o al carattere esemplare di una persona e ai modelli o regole da essi indicati.

La caratterizzazione del leader carismatico, inteso come definito da Weber, lo mostra come una figura ibrida tra le teorie classiche legate ai tratti e alla leadership trasformazionale. Questo avviene in quanto la figura del leader si afferma grazie ad un proprio segno personale, ad una sua caratteristica innata, quale il proprio carisma, ma che allo stesso tempo sfrutta questa sua dimensione per muovere i propri collaboratori, per ispirarli e motivarli a raggiungere gli obiettivi predefiniti, trasformando in maniera sostanziale il sentimento dei collaboratori rispetto al leader, all’organizzazione e agli obiettivi stessi.

Ciò che sarebbe sbagliato fare è identificare la leadership trasformazionale esclusivamente nel modello carismatico, in quanto essa non si limita infatti al solo carisma. Secondo le già citate teorie proposte da Bass e Stodgill (1985) la leadership carismatica è solamente una delle quattro componenti che, dominate e sapientemente modulate dal leader, vanno a costituire il più ampio e variegato concetto di leadership trasformazionale.

Ciò che invece è assolutamente lecito e corretto sostenere è che secondo la teoria della leadership carismatica è essenziale che il leader possieda qualità e abilità fuori dall'ordinario così che siano i follower stessi ad esprimere la volontà e la necessità di identificarsi con il leader nel quale nutrono una completa fiducia.

Nella concezione di Weber, la quale sarà poi ripresa in epoca moderna da diversi autori tra i quali Trice e Beyer (1986), il leader si configura come una persona sicura di sé, determinata, attiva, energica e con una forte etica che detiene in sé un qualcosa di mistico e magnetico che lo equipara quasi ad un salvatore, ad una figura che interviene a ristabilire l'ordine in un momento di profonda difficoltà, attraverso la sua persona.

Si può ben comprendere dunque come una teoria del genere si presenti in maniera ricorrente in momenti storici di estrema necessità, in cui le debolezze degli uomini richiamano la necessità di una figura che li guidi sia dal punto di vista dell'operato sia spirituale. Non a caso si tratta di uno stile di leadership che emerge maggiormente in tempi di crisi in cui è l'ambiente stesso che permette un ingresso in scena eroico del leader che, attraverso la propria attitudine personale, deve essere in grado di conquistare un finale glorioso per sé, per i propri collaboratori e per l'istituzione di riferimento.

E' per questi motivi che il leader carismatico spesso agisce spettacolarizzando il proprio operato, dando vita ad un insieme di atteggiamenti, simboli e strutture che lo identificano in maniera chiara e decisa non solo tra i propri follower e all'interno della propria organizzazione ma persino esternamente. Il fine di questa sovrabbondanza comunicativa è legato alla necessità di intervenire in situazioni di estrema difficoltà, legate a crisi e cambiamenti, che richiedono prestazioni e motivazioni oltre il normale da parte di coloro che si trovano ad operare internamente all'istituzione guidata dal leader e, conseguentemente, una forte retorica rispetto alle vittorie ottenute.

Il rischio di questo stile di leadership, come sottolinea Ciampa (2016), è che il leader diventi oltremodo teatrale e che l'eccesso di spettacolarizzazione di gesta e risultati sottraggano l'autenticità così conducendo potenzialmente a derive non auspicabili, poco produttive e persino rischiose per i collaboratori e le organizzazioni stesse. Gli esempi più estremi di questa categoria possono essere persino dittatori come Hitler, Mussolini o Stalin che incarnano le doti del leader carismatico ma che allo stesso tempo ne segnalano l'estrema pericolosità.

Per concludere la presentazione di questa particolare forma di leadership è utile osservare il contributo di Trice e Beyer (ibidem) in cui si riassumono in cinque componenti quelle che sono le caratteristiche e gli elementi contingenti che segnalano la presenza potenziale di un leader carismatico:

- *Una persona con un dono straordinario*: in ossequio alla teoria dei tratti e dell'approccio weberiano il leader non può essere una persona qualunque, bensì un individuo che per sua natura ha doti particolari ed uniche.
- *Una crisi*: il momento propizio per questa tipologia di leadership è senza dubbio quello di difficoltà, non è infatti difficile notare come dalle grandi crisi economiche e sociali si siano affermate leadership di questo genere.
- *Una soluzione radicale alla crisi*: il leader deve proporre, oltre ad un messaggio chiaro e conciso, anche un modello che si ponga come soluzione unica alla crisi
- *Persone attratte da questa persona straordinaria*: il follower deve identificarsi istintivamente nella figura del leader. Non può essere un processo induttivo, bensì volontario e quanto più spontaneo e forte.
- *Conferma delle capacità straordinarie con ripetute esperienze di successo*: il leader deve giustificarsi non solo per il proprio carisma caratteriale ma anche delle sue azioni e dei suoi successi passati.

Quello che si apprezza da questa interpretazione della leadership carismatica è la potenziale deriva verso comportamenti assolutistici e di prostrazione rispetto alla figura del leader, assolutamente deleteri per organizzazione e persone coinvolte. Lipmann-Blumen (2004) proprio in tal senso mette in guardia rispetto agli approcci carismatici e all'influenza del leader, dei suoi comportamenti e del suo linguaggio comunicativo nei confronti dei follower, che se disfunzionali rispetto all'eticità degli obiettivi, possono provocare danni seri e duraturi non solo agli stessi collaboratori ma anche all'organizzazione e alle sue strutture interne, oltre che alla sua reputazione.

Alle difficoltà di approccio legate alla leadership carismatica Downton (1973) propone un approccio simile, che prende il nome di leadership ispirazionale, il cui scopo è quello di eliminare le dinamiche di eccessiva identificazione dei seguaci con il leader, tipiche di leader politici e religiosi in cui i subordinati diventano quasi automi, schiavi dell'influenza del leader, che adottano completamente il pensiero di qualcun altro.

In maniera sostanzialmente opposta quindi l'approccio ispirazionale propone una visione in cui i collaboratori si ispirino al leader perché credono che le sue idee e le sue direttive siano importanti per la loro crescita personale e per il raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso.

In tal senso i follower scelgono di seguire un leader perché pensano sia una guida competente e non perché aspirino ad identificarsi nella figura stessa del leader.

Questa visione del leader ispirazionale mantiene alcune delle caratteristiche positive del leader carismatico, edulcorandone alcune negatività, dando vita ad un approccio che risulta essere più consono alle organizzazioni moderne che, anche nei momenti di estrema difficoltà, rifiutano il concetto di uomo forte al potere pur ricercando una solida figura che le traghetti fuori dalla crisi in atto.

4.6 E-leadership: i leader 4.0

L'e-leadership si basa su trend tecnologici nascenti ed emergenti e, di conseguenza, si adatta allo sviluppo digitale e al suo fluire sul mercato, rivelandosi un fattore indispensabile sia in un'ottica di innovazione sia di gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni. Attraverso il concetto di e-leadership non si sta dunque generando un nuovo paradigma bensì si aggiunge la dimensione del digitale e della connessione internet tra le caratteristiche necessarie per il leader moderno.

In tal senso dunque in una società dominata da hyperlink, social e tecnologie digitali l'ambiente di lavoro si presenta come estremamente diverso rispetto al passato così come i rapporti tra leader e follower (Hesse, 2018). Si modifica così in maniera abbastanza drastica il modo di interfacciarsi tra le due figure in quanto, quello in cui si trovano, risulta essere un e-environment, che necessita di specifiche competenze, racchiuse in un unico concetto di e-leadership.

Il ruolo base e le responsabilità del leader tradizionale non cambiano, non deve diventare un esperto del mondo tecnologico e digitale né assumere il ruolo che spetta alla componente tecnico-specialistica dell'organizzazione, ma deve, tuttavia, conoscere le basi su cui poggia l'industria 4.0, sapere come utilizzare i device per andare incontro alle esigenze del personale in azienda e costruire relazioni basate su fiducia e comprensione (Khawaj, 2010).

Questo nuovo sistema lavorativo formato da network e reti di contatti, in cui tutto è registrato e interconnesso, dà la possibilità ai leader di esercitare un enorme potere per raggiungere chiunque in un'organizzazione, con tutti i rischi a questo connessi. È perciò estremamente importante per un'azienda avere una leadership che sappia adattarsi alla sfida che rappresenta questo modo di lavorare e che indichi la via per adottare nuove tecnologie ma che allo stesso tempo sia in grado di valutare gli spazi e i tempi dei collaboratori, senza invaderne in maniera troppo permeante l'intera giornata e i momenti di privacy.

L'e-leader deve inoltre riconoscere che lo sfruttare le potenzialità del mondo moderno non consiste nel puntare sulla tecnologia tout-court, ma sullo sviluppare e impegnare le corrette competenze di leadership per gestire efficacemente la tecnologia. Quindi è imprescindibile che alcuni principi di leadership rimarranno sempre gli stessi e che l'e-leadership debba costituire un cambiamento

sostanziale nel modo di relazionarsi tra membri di un'organizzazione e tra aziende, in cui si cerca di bilanciare novità e tradizione, elemento umano ed elemento tecnologico (Dasgupta, 2011).

In un tempo in cui tutto è in mutamento e in divenire, a ritmi spaventosamente rapidi, l'e-leader si deve configurare come colui che ha la capacità di guidare le persone in una realtà digitale con competenze che sono un ibrido interdisciplinare, tenendo sempre in considerazione le necessità del cambiamento e l'ottica di continuazione della realtà aziendale.

In conclusione si possono riassumere le competenze del leader 4.0 come proposte da Troianiello (2016) secondo uno schema semplificato che, però, mostra in maniera estremamente chiara quale sia il luogo e la capacità di incidere che deve avere il leader digitale. Queste 5 dimensioni sono:

- Creazione di una visione digitale dell'organizzazione
- Convertire la visione in azione, coinvolgendo al rinnovamento tutti gli stakeholders
- Creare una leadership collettiva o distribuita, dove ogni seguace di qualcuno è leader di altri, in una rete di intelligenza distribuita
- Riprogettare lo sforzo unitario richiesto per arrivare alla massima efficienza delle prestazioni
- Governare la trasformazione per assicurare la sostenibilità sociale ed etica della trasformazione organizzativa.

L'e-leader deve, in summa, essere in grado di interpretare la trasformazione digitale come una trasformazione organizzativa del modello di business, in cui la tecnologia a disposizione si configura come uno strumento necessario e fondamentale di sostegno all'implementazione, non facendo l'errore di trasformare l'azienda solo come se fosse esclusivamente un esercizio di stile, un progetto tecnologico a sé stante ma ripensando globalmente tutte le componenti e le relazioni che hanno a che fare con la vita all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

4.7 Leadership resiliente: cogliere gli insegnamenti della pandemia

Il concetto di leadership resiliente è probabilmente quanto di più attuale possa esserci nel dibattito sia organizzativo che in letteratura. Il periodo storico legato al Covid-19 costringe l'intera umanità, dalla famiglia al luogo di lavoro, a ripensare ogni aspetto della propria esistenza in un'ottica che è infinitamente distante dall'idea di globalizzazione e socialità che ha dominato gli ultimi decenni.

In quest'ottica dunque parlare di leadership resiliente è, allo stesso tempo, necessario e complesso. Necessario in quanto le organizzazioni, gli enti e gli stati devono imparare da questo momento di difficoltà per essere in grado di mettere in atto le risposte adatte alle complessità del futuro prossimo, siano esse economiche, sociali, sanitarie o legate alla formazione. Complesso discuterne lo è per via delle numerose implicazioni che una pandemia globale porta con sé, tra cui la paura, il nervosismo e lo spaesamento sono sicuramente fattori che potenzialmente possono mettere in crisi anche i più

grandi leader. Allo stesso tempo il rischio che si corre al momento è quello che, un'incapacità di proiettarsi verso sentimenti di resilienza, condivisione e vicinanza ai follower possa aprire la strada alla peggiore deriva della già citata leadership carismatica o ad una situazione di pericolosa mancanza di figure che aiutino e guidino una fase di transizione estremamente delicata e senza alcun riferimento legato ad eventi passati.

In quest'ottica si muovono le considerazioni di Pompei (2020) il quale sostiene che *in questa fase così difficile e delicata, avere una leadership resiliente in ogni organizzazione complessa sarà di importanza critica*. Proseguendo su questa linea lo stesso Pompei, sulla base di alcuni studi e ricerche condotte da Deloitte (2020), delinea quelle che potenzialmente sono le caratteristiche necessarie ai leader resilienti per affrontare questo momento in maniera positiva programmando un futuro migliore per la propria organizzazione. Si riportano pertanto le dimensioni che il medesimo studio ritiene di estrema importanza (Pompei, Deloitte 2020):

- *Design with the heart... and the head:* in piena emergenza è complesso trasmettere le soft skill di una persona ed è per questo che i leader resilienti sono sinceri, empatici con i dipendenti tanto quanto con tutti gli altri stakeholders. Allo stesso tempo però è necessario che mantengano un approccio razionale e pragmatico, che tuteli la performance della propria organizzazione dai contraccolpi della crisi.
- *Put the mission first:* i leader resilienti devono avere la capacità di mettere in sicurezza la propria azienda nei momenti più delicati, cercando nuove opportunità per supportare la propria organizzazione nelle sfide che si presentano.
- *Aim for speed over elegance:* i leader resilienti compiono scelte dirimenti con coraggio, pur dovendosi basare su informazioni parziali e scenari in continua evoluzione, comprendendo l'importanza dell'intervenire in maniera tempestiva.
- *Own the narrative:* i leader resilienti sono in grado di impostare una comunicazione trasparente e onesta, evitando di nascondere criticità e difficoltà ai propri collaboratori. Allo stesso tempo però pur condividendo in modo trasparente la situazione attuale, devono essere in grado di raccontare ciò che attende la propria azienda, ispirando gli altri a mettere in atto quanto loro richiesto per raggiungere un determinato obiettivo.
- *Embrace the long view:* i leader resilienti devono sempre essere concentrati sui cambiamenti all'orizzonte, saper anticipare i nuovi modelli di business e diffondere le innovazioni che avranno un impatto consistente sul mondo del futuro.

A questo schema di gestione legato alla leadership resiliente dipinto da Pompei si aggiunge, in maniera organica e consequenziale, l'intervento di Giustiniano (2020, p 1) il quale si sofferma su come si possa efficacemente ottenere la leadership resiliente nelle organizzazioni. Giustiniano

afferma che *per ottenere la leadership resiliente (...) occorre aggiungere un ulteriore elemento, rispetto a quanto sopra riportato, che è l'apprendimento. Per vivere e prosperare le istituzioni, le imprese e le altre organizzazioni devono trasformare i fattori di stress, le crisi e gli shock in soluzioni nuove e sostenibili. A tenere assieme le componenti adattive e reattive della resilienza è pertanto la capacità di imparare ad imparare, che significa superare le barriere e gli ostacoli (...) sperimentando fuori dalle proprie comfort zone.*

Capacità di imparare a imparare, essere pronti al futuro senza troppe rigidità e velleità di comando ma, soprattutto, capacità di gestire una leadership vicina e diffusa sono fattori fondamentali per poter affermare la leadership nel contesto moderno.

Capitolo 5: Le interviste con i leader. Come affrontare i temi del cambiamento

1. Metodologia set e obiettivi dell'analisi condotta

Nella trattazione effettuata sino a questo punto si è analizzato in primo luogo il concetto di leadership ricercando nelle teorie più note in campo scientifico il significato e l'importanza del leader. Si è poi cercato di approfondire il ruolo e l'impatto che la leadership assume nelle organizzazioni e nei gruppi sia in situazioni di normalità sia in momenti più complessi, come ad esempio quando vi sia da affrontare un cambiamento tale da delinearsi come fattore cruciale per l'organizzazione. In tal senso si è appreso come il leader, sia esso un imprenditore o un manager, debba avere la capacità di comprendere e gestire quanto avviene e avverrà, al fine di favorire in maniera positiva l'innovazione e creare un vantaggio per l'intero sistema aziendale o di gruppo.

Nell'intenzione di comprendere in maniera più effettiva il rapporto tra i leader, i cambiamenti, la gestione di momenti e situazioni differenti nonché per avere un'idea più concreta degli strumenti e delle skill necessarie per approcciare il futuro, si è deciso di condurre una serie di interviste a figure che siano riconosciute all'interno del proprio ambiente lavorativo come leader, di cui in questa sezione presentiamo le evidenze principali.

Il metodo adottato è stato quello delle interviste in profondità che hanno coinvolto singolarmente le persone selezionate come campione. Le interviste sono state condotte avvalendosi di una traccia strutturata di domande che assicurano la comparabilità delle risposte. Obiettivo principale delle interviste era quello di cogliere gli aspetti più rilevanti dell'esperienza e del pensiero prospettico del leader in tema di cambiamento e gestione delle situazioni future, nonché del suo rapporto con i collaboratori e con la digitalizzazione fossero a comprendere quali siano le competenze distintive in grado di determinare una buona leadership per il futuro.

Al fine accrescer l'affidabilità e la significatività delle evidenze raccolte è stato costituito un campione composto da dieci personalità di carattere eterogeneo per ruolo organizzativo, settore di riferimento, sesso, età ed esperienze personali e lavorative.

L'attività di ricerca aveva una taglio esplorativo e si è pertanto avvalsa di un approccio qualitativo aperto senza un'ipotesi preventiva da dimostrare ma con una tematica d'indagine che, per sua natura, intende ritenersi aperta ad una prospettiva di esperienza e di contributo dall'esito non categorizzabile a priori, fermo restando l'obiettivo generale di indagare il tema del leader alla prova del cambiamento e tutto ciò che possa riguardare l'interpretazione della gestione di fasi particolarmente disruptive.

Per questi e per altri motivi, riscontrabili anche nelle difficoltà del momento storico che si sta attraversando, il modello metodologico si presenta estremamente flessibile in quanto non decide

rigidamente tempi e modi operativi ma si modifica in funzione delle esigenze che emergono nel corso del processo, determinando in tal senso l'utilizzo di strumenti e di approcci differenti sulla base delle necessità dell'intervistato.

Dal punto di vista dell'organizzazione dei lavori condotti si tratta di un'intervista non direttiva perché non sono previste risposte predeterminate in modalità questionario tra le quali l'intervistato deve scegliere sicché quest'ultimo è libero di rispondere secondo i contenuti ritenuti da lui più adatti, consentendo in tal modo un flusso di pensiero più ampio e variegato, imprescindibile per l'ottimale riuscita dell'esperienza di intervista.

E' compito poi del tesista mettere a sistema le risposte di ogni partecipante al fine di creare un elaborato che risponda, in maniera quanto più esaustiva possibile, alla domanda relativa al reale comportamento e impatto del leader nei confronti del cambiamento, delle sfide del futuro e delle competenze necessarie a gestire la leadership nel contesto immaginato.

Lo scopo della ricerca che si è scelto di condurre è proprio quello di stimolare la riflessione a partire dalle esperienze personali e non da dichiarazioni teoriche e ideologiche, le quali sarebbero troppo distanti dalla fattispecie reale in quanto i leader si trovano ad applicare in maniera inconscia le diverse teorie, semplicemente per attitudine personale o per emulazione.

La forma di intervista ritenuta più adatta a questo tipo di ricerca dunque è quella libera, sebbene basata su un set di domande generali, che esplora in profondità l'essenza del leader lasciando aperto un certo spazio per le divagazioni dell'intervistato.

Allo stesso tempo la forma immaginata si configura come sufficientemente focalizzata sul tema che l'intervistatore vuole esplorare e sul quale cerca di indirizzare il contributo dell'intervistato. In tal senso costituisce un fattore fondamentale la registrazione e la trascrizione, nelle fasi salienti, cercando di dare risalto allo stesso tempo sia ai fattori utili alla trattazione sia alla componente esperienziale dell'intervistato che garantisce all'elaborato un legame effettivo con le realtà considerate.

Ivi si riporta il set di domande predisposto per le interviste effettuate. Si deve comunque preventivamente chiarire che l'indagine intende esaminare nel complesso tre aree relative alla figura e alle capacità del leader e che pertanto, data anche la flessibilità della metodologia scelta, talvolta si è ritenuto più efficace approfondire determinate tematiche e situazioni con domande ulteriori o differenti ma sempre relative alle fattispecie in esame. Di seguito lo schema utilizzato:

- **La leadership e il cambiamento: come approcciarlo, gestirlo e integrarlo**

1. Nella sua esperienza, come ha gestito importanti momenti di transizione sia a livello organizzativo che nella relazione con i propri collaboratori?
2. Qual ruolo pensa che debba avere un leader nella gestione delle innovazioni, sia interne che esterne all'organizzazione?

- **La leadership tra digitalizzazione, lavoro e creazione di relazioni: le sfide di domani**

1. Quale ruolo per il leader nei confronti delle sfide tecnologiche e digitali del futuro?
2. Le organizzazioni andranno sempre più incontro a situazioni di “presenza” e “distanza”. Come cambierà il ruolo del leader in questo scenario?
3. Quali modalità, strumenti e attività in un mondo sempre più privo delle relazioni fisiche? Come si riuscirà ad intessere delle relazioni e a costruire fiducia?

- **Le caratteristiche e le competenze del leader del futuro**

1. Cosa può cambiare per la leadership dopo il coronavirus? Quali competenze necessarie per vincere le sfide del futuro?
2. Quali necessità nuove dovranno essere comprese dal leader rispetto all’organizzazione e ai propri collaboratori e quali skills avranno un ruolo fondamentale nell’operato del leader moderno?

Di seguito si presenta anche il set di intervistati con relativa funzione aziendale e organizzazione di riferimento:

- Andrea Algeri – F1 & Open Wheels Customer Manager – Brembo S.p.A
- Gualtiero Antola – Direttore Sanitario – Clinica Villa Maria in Rimini
- Marta Busnelli – Responsabile normativa, pianificazione e contenzioso della fiscalità di gruppo – Leonardo S.p.A
- Jessica Gasperoni – Imprenditrice – IGT S.p.A
- Romulo Guasco – Segretario Generale per progetti speciali – Confcommercio
- Elena Jachia – Environmental Sector Director – Fondazione Cariplo
- Lorenzo Mansi – Responsabile Amministrativo – Solmar S.p.A
- Mirco Pari – Capo progettista e Direttore Acquisti - Fama Srl
- Carmine Sarni – Responsabile settore ristorazione – Sarni Group
- Franco Tura – Imprenditore – Mosaico S.r.l

Di seguito vengono presentate le principali evidenze emerse dalla rielaborazione delle informazioni acquisite mediante le interviste rispetto ai tre filoni di interesse: le valutazioni dei leader rispetto al cambiamento, inteso come momento di opportunità ma anche di difficoltà da gestire, passando poi per una tematica di stretta attualità quale la gestione del lavoro rispetto alle modalità smart e alla digitalizzazione con uno sguardo al futuro rispetto alle sfide che i leader identificano come dirimenti per le sorti delle proprie organizzazioni, concludendo con la presentazione delle competenze che chi detiene la leadership considera imprescindibili per affrontare e vincere la complessità del futuro.

Nell’effettuare questa panoramica sulla reale condizione della leadership si sceglie di utilizzare una metodologia mista con un ampio uso delle frasi chiave dei leader stessi, alle quali per motivazioni

legate alla privacy e all'oggettività dell'elaborato viene dato un carattere anonimo, al fine di garantire al lettore la comprensione reale delle opinioni dei singoli.

5.2 La leadership e il cambiamento: come approcciarlo, gestirlo e integrarlo

Nella trattazione effettuata si è data estrema importanza al cambiamento come momento fondamentale in cui si esplicano le capacità, i compiti ed in generale il ruolo dei leader. Se ci dovessimo soffermare a giudicare quale sia l'ambito in cui l'incidenza del leader esprime maggiore rilevanza certamente i momenti di transizione e, in generale, l'avvento della novità sarebbero sicuramente in cima ad un'eventuale graduatoria.

Per questo motivo si è domandato ai leader selezionati cosa voglia dire per loro fronteggiare un cambiamento, quale sia l'atteggiamento che essi stessi cercano di avere (o vorrebbero tenere) in queste situazioni, provando a comprendere quale sia effettivamente il ruolo che ritengono di svolgere nelle fasi di transizione o di modificazione all'interno della propria realtà aziendale o gruppo di lavoro.

Un punto di partenza fondamentale da cui muovono e su cui concordano i leader è l'impossibilità di definire a priori in maniera univoca un cambiamento. D'altronde ogni realtà subisce per sua natura momenti differenti che impattano su fattori aziendali o di gruppo di diverso genere e che pertanto generano cambiamenti di diverso tipo e portata.

A tal proposito tra i leader si sottolinea come, in primis, sia sempre importante riconoscere e prendere coscienza di essere davanti a momenti di cambiamento *“il leader deve comprendere di essere al cospetto di un momento di cambiamento, grande o piccolo, per la propria realtà. Che si tratti di un passaggio generazionale, dell'ingresso di nuove strumentazioni o della digitalizzazione di procedure o processi il leader deve essere sempre cosciente di quello che sta accadendo e di ciò che si può venire a creare conseguentemente al cambiamento in essere.”*

L'affermazione riportata è rappresentativa dell'approccio alla tematica della maggior parte degli intervistati. Essi infatti condividono il pensiero relativo a quanto sia cruciale per il leader il fatto di rendersi conto del momento che si sta vivendo e di comprendere le potenzialità dell'impatto delle suddette situazioni sul business, sui collaboratori o semplicemente sulla modalità di esecuzione di uno specifico atto di lavoro. Si comprende perciò che il cambiamento chiama ad un necessario lavoro che muove dalle valutazioni preventive della programmazione sino alla comunicazione del cambiamento stesso.

Spesso accade però che il cambiamento sia un percorso obbligato da norme o direttive che impongono un adeguamento delle strutture o delle procedure, come confermano diversi tra i leader coinvolti nella ricerca. Ciò rende ancora più chiaro quanto la contingenza normativa sia, soprattutto per un certo tipo

di realtà, uno dei fattori di cambiamento più rigidi con cui interfacciarsi per via della necessità di doverci adeguare, spesso senza spazio decisionale, pena l'esclusione dal mercato e la perdita del proprio business.

Appare chiaro quindi che quando ci si trova nelle suddette condizioni, diversamente da casi in cui si ha una propria progettualità del cambiamento, il leader deve avere sia coscienza dell'importanza della discussione e della condivisione con i propri collaboratori sia allo stesso tempo essere diretto e decisionale nel prendere e mantenere quella che è l'unica via tracciata dall'esterno. Per comprendere meglio questa fattispecie si riporta quanto sostenuto da uno degli intervistati *“la predisposizione alla condivisione con il team e con gli operai del perché di certe scelte è sempre importante ma senza perdere la capacità di assumersi la responsabilità delle decisioni nei momenti fondamentali anche senza la piena comprensione di tutti coloro con cui ci si interfaccia internamente. Spesso questo accade perché se la norma dice di fare qualcosa il leader deve essere deciso e responsabile per il suo team, decidendo di procedere verso una certa direzione tracciata dalla normativa.”*

Di certo anche in situazioni di questo genere non è considerabile marginale la capacità di agire in maniera proattiva dei leader, con la necessità di comprendere in anticipo i possibili sviluppi futuri, anche dal punto di vista regolamentare. D'esempio è quanto riportato da uno dei leader, che nella platea degli intervistati appare tra i più sensibili al tema, il quale afferma che *“quando arriva un obbligo di legge, come ad esempio è stato per la nostra realtà con la fatturazione elettronica, devi adempiere senza se e senza ma. Chiaro è però che se si ha già guardato al futuro e si sono comprese le traiettorie del domani è possibile partire in anticipo ed essere più pronti e competitivi.”* Viene così ribadita l'importanza di avere leader attenti e preparati anche in questa particolare fattispecie di cambiamento.

Si osserva però, in linea di massima, che il cambiamento può presentarsi anche e soprattutto con diversa natura e pertanto richiamare a un atteggiamento e a un ruolo differente del leader che deve perciò essere in grado di comprendere di fronte a quale tipologia di cambiamento si trova, quale portata potenzialmente può avere sulla propria organizzazione e scegliere di conseguenza come interfacciarsi al fattore di innovazione.

Appare chiaro che se per un cambiamento di tipo normativo l'omologazione prevede che il leader funga da figura che deve, per forza di cose, seguire quanto disposto senza troppo influire con la propria personalità e le proprie caratteristiche diverso è il caso in cui ci si trovi di fronte ad un cambiamento che sia dovuto alla presenza di una scelta complessa effettuata in funzione di un progetto che può coinvolgere il singolo team o l'intera organizzazione.

Quest'ultima la fattispecie di cambiamento è senza dubbio quella più cara a quei leader che rivestono anche il ruolo di imprenditore all'interno della propria organizzazione e si può chiaramente

apprezzarlo dai contributi raccolti che forniscono un'immagine del leader che appare, per certi versi, ancorata al passato ma che allo stesso tempo dà un'idea forte dell'importanza del ruolo e della personalità del leader.

Uno degli intervistati che, all'interno della propria organizzazione, riveste il ruolo di leader-imprenditore si esprime su questo tema in tal modo *“ritengo che il ruolo del leader sia quello di creare il cambiamento per la propria organizzazione, partendo dalla propria visione, sospingendolo e facendolo diventare qualcosa di concreto su cui basare un reale vantaggio competitivo. Essere avanti, ieri come oggi, è il fattore fondamentale per non subire i cambiamenti. Quello che conta, comunque, è sempre quello che si mette in atto e che si fa percepire ai propri collaboratori e ai clienti finali.”*

In questo senso si muovono anche gli altri colleghi che detengono uno status simile nel proprio luogo di lavoro i quali confermano come il cambiamento che derivi dalla volontà di crescere, migliorare o creare qualcosa di nuovo per l'azienda sia un fattore che caratterizza la vita lavorativa di chi riveste il ruolo di imprenditore e leader. Tra gli intervistati è interessante il parere di uno tra i leader intervenuti che sottolinea come questa tipologia di cambiamento debba essere sempre preventivamente supportata da una forte base competenziale, sia all'interno dell'organizzazione sia da parte del leader stesso *“per essere sereni si deve basare il cambiamento sulle competenze firm specific e sulla conoscenza di quanto sta accadendo oltre che su una visione del futuro, se no è solo audacia e forte rischio di fallire. Avere e maturare nel tempo delle competenze specifiche è fondamentale per dominare il cambiamento.”*

Si introduce in questo modo il concetto della valutazione delle basi su cui porre il cambiamento che, per la maggioranza dei leader, è uno dei fattori che contraddistingue l'atteggiamento della leadership alla prova del cambiamento in una fase che, ancora, non è definibile di gestione bensì di progettazione dello stesso.

Ciò che si riscontra è che questa prima fase sia più valorizzata da coloro che ricoprono un ruolo prettamente imprenditoriale. Di contro la fase successiva, propriamente gestionale, è spesso un argomento molto caro a chi si trova in una posizione più spiccatamente manageriale, soprattutto in realtà di medie e grandi dimensioni.

Con ciò non si vuol in alcun modo sostenere che alle due diverse figure manchi una delle due componenti. Al contrario infatti, da quanto si registra, vi è un massiccio tentativo per l'imprenditore di non caratterizzarsi più come esclusivamente visionario e per il manager di non essere troppo concentrato sui risultati del presente a discapito di una considerazione ampia degli scenari futuri. Ciò nonostante permane una normale e sana differenza dovuta alla realtà e al ruolo.

Proprio rispetto questa situazione ibrida del leader contemporaneo si esprimono diversi tra gli intervistati, tra cui è particolarmente rilevante ed esaustivo delle opinioni raccolte il pensiero che viene di seguito riportato *“il leader del futuro non potrà permettersi di essere semplicemente un imprenditore che prende ogni decisione, che tutto sa e tutto capisce, un padre padrone, ma sempre più una figura dalle spiccate capacità anche manageriali.”*

Si conferma in questo modo uno dei nodi cruciali affrontati nel corso di questa trattazione. Il leader non è identificabile come colui che detiene un potere o che in forza della propria posizione gerarchica si trova nella condizione di assumere determinate decisioni. Al contrario il leader è, e sempre più sarà, una figura che ha la capacità di avocare a sé diverse caratteristiche e competenze in forza delle quali viene riconosciuto dalla propria base, agendo in maniera credibile e fruttuosa per i propri follower e per la propria organizzazione.

Questa situazione di imprenditori e manager sempre meno volti alla gestione tramite il potere ma mediante caratteristiche e competenze ulteriori sposta, come d'altronde si è più volte sottolineato, l'attenzione su quella che è la situazione delle competenze e delle soft skill del leader.

Quando si affronta la tematica del cambiamento pertanto saranno sempre più importanti fattori quali l'atteggiamento con cui chi detiene la leadership vi si interfaccia e il ruolo che la stessa decide di assumere quando si sposa un determinato fattore di innovazione.

In tal senso un comune atteggiamento che si riscontra tra la maggior parte dei leader è quello che i leader stessi definiscono, in maniera estremamente efficace, come *“un'osservazione generale attenta al particolare.”* Ci si riferisce pertanto alla qualità del leader di essere costantemente curioso e interessato a tutte le fattispecie di innovazione che gravitano non solo attorno al business di cui la singola realtà si occupa ma anche ai mutamenti in settori correlati o a livello macroscopico.

Il fattore curiosità che si declina nell'apertura, nella flessibilità e nell'attitudine al pensiero critico è senza dubbio qualcosa che accumuna le diverse tipologie di leader intervistati i quali, però, sottolineano anche quanto sia importante la capacità di valutazione. Davanti al cambiamento il leader deve essere infatti in grado di compiere un'attenta analisi del singolo fattore di innovazione, della propria realtà, della tipologia di collaboratori di cui si dispone, delle strutture o del business in cui si è coinvolti.

A tal proposito è interessante segnalare quello che è il processo di valutazione che uno degli intervistati applica realmente nel caso in cui si trovi a dover analizzare un potenziale fattore di innovazione e che, quasi all'unanimità, viene condiviso da coloro che si sono resi disponibili a questa ricerca. Il leader in questione afferma *“osservo la novità ma cerco sempre di sposarla per la mia realtà aziendale, cercando di capire se i collaboratori che andranno ad interfacciarsi con le novità possono essere in grado di interiorizzarla. La valutazione importante non è sulla tecnologia ma sulla*

maturità dei collaboratori per sposare una tecnologia che sia adatta alle competenze della maestranza. Non si deve fare l'errore di scegliere la tecnologia e la novità per la proprietà senza valutare cosa e a chi si dà.” Sulla stessa linea si può riportare anche il contributo di un altro tra gli intervistati il quale sostiene come, nella progettazione del cambiamento, sia fondamentale la capacità di ascolto attivo del leader *“ascoltare il collaboratore, facendolo partecipe di cosa si sceglie, del perché, ascoltandone i pareri e i consigli avendo anche la capacità di mettere in discussione la propria linea di pensiero è fondamentale per prendere le decisioni più adatte sui cambiamenti tecnologici da effettuare. Questo deve avvenire sempre, ma ancor di più quando ci si trova a gestire un cambiamento con collaboratori che sono professionisti di un settore estremamente tecnico.”*

Le due testimonianze riportate, oltre a sottolineare l'importanza della relazione tra leader e collaboratore e la conseguente capacità del primo di essere attento e pronto all'ascolto, confermano anche la bontà di quanto sostenuto a più riprese nei capitoli precedenti relativamente all'importanza del collaboratore come elemento centrale in ogni valutazione del leader, financo nella scelta di quali innovazioni e scelte intraprendere per la propria organizzazione o per il singolo team.

La maturità del gruppo o del singolo lavoratore, in termini di competenze o esperienza, è un fattore che ogni leader tende ad identificare come dirimente nelle proprie scelte in materia di cambiamento. Di contro si deve comunque sottolineare come un processo di valutazione attento e fondato sulle competenze e sulla maturità dei collaboratori non possa costituire un vincolo tale da negare ogni innovazione tecnologica, di procedura o processo che vada a modificare la comfort zone lavorativa. In quest'ottica dunque i leader identificano il proprio ruolo nel cambiamento come la capacità di esserne i primi promotori mediante un'attenta comunicazione che si basi sia sulle abilità del leader sia sulla trasparente indicazione delle motivazioni della scelta effettuata, cercando di vincere in maniera più ampia possibile le resistenze al cambiamento da parte dell'organizzazione così da internalizzare in maniera corretta ed efficace il fattore d'innovazione.

La capacità di sconfiggere la resistenza della struttura alla novità è senza dubbio ciò che i leader, qualsiasi sia il loro ruolo o settore, identificano come compito principale quando si analizzi il concetto di gestione del cambiamento.

Si conferma anche in questo caso quanto riportato nei capitoli precedenti, ovvero che l'elemento che costituisce maggiore intralcio alla possibilità di effettuare dei cambiamenti di portata sostanziale è spesso il capitale umano, il quale si trova nella normale situazione psicologica di difficoltà nell'abbandono dello status quo. In quest'ottica, spiega uno dei leader intervistati, vi possono essere strumenti quali un attento ricambio generazionale, con l'assunzione di collaboratori che abbiano skill ricercate ad hoc, che possono andare incontro alle necessità del leader di favorire il cambiamento.

In linea generale però si deve segnalare che l'approccio più comune alla tematica è legato alla capacità del leader di essere presente in maniera sostanziale durante tutte le fasi del cambiamento, come sottolinea chiaramente il seguente pensiero di uno dei leader coinvolti nella ricerca *“l'elemento che per la maggiore può costituire un volano e una facilitazione del superamento degli ostacoli alle innovazioni è la presenza del leader perché in queste situazioni di cambiamento e riorganizzazione è fondamentale che il leader ci sia e sia a disposizione dei propri collaboratori.”*

Proprio sull'aspetto della presenza e dell'attitudine del leader come forte promotore e facilitatore del cambiamento pongono l'attenzione la maggior parte dei leader, sintomo questo di una crescente attenzione da parte di coloro che sono chiamati ad assumere determinate decisioni non solo per gli aspetti meramente tecnici ed economici ma anche, e soprattutto, per il fattore umano che si deve interfacciare quotidianamente con l'elemento di novità.

Da questo punto di vista non stupisce come diversi leader, in maniera anche inconsapevole talvolta, siano estremamente aderenti con il proprio modo di agire a quanto esposto da Kotter nel suo metodo di gestione del cambiamento, presentato nei capitoli precedenti. D'altronde l'idea del leader che abbia tale atteggiamento nei confronti del cambiamento è supportata da uno dei più grandi leader della storia, Nelson Mandela (2013), che fotografa in maniera perfetta quello che deve essere il ruolo del leader nel cambiamento *“quando vuoi che il bestiame si muova in una certa direzione, ti metti in fondo con un bastone e poi fai in modo che le vacche più intelligenti si spostino davanti e vadano da quella parte. Il resto della mandria le seguirà, ma in realtà sarai tu a guidarle da dietro. È così che deve lavorare un leader.”*

A conferma di questa implementazione delle linee generali del change management e del pensiero rivoluzionario del leader sudafricano muovono anche le indicazioni fornite dai leader intervistati. Nello specifico si riconosce l'importanza del leader sia nel guidare il cambiamento sia nell'individuare chi, all'interno dell'organizzazione, può costituire elemento di facilitazione per l'intero assetto organizzativo. In quest'ottica si possono leggere le parole di uno dei leader ascoltati, il quale afferma *“c'è sempre un periodo di smarrimento nel cambiamento: il leader deve comprendere chi, all'interno del proprio team, può guidare il cambiamento e stimolare i propri colleghi.”*

Si deve inoltre sottolineare un altro aspetto di rilevante importanza nella gestione del cambiamento e delle fasi in cui si può verificare un certo grado di opposizione da parte di coloro che ne sono potenzialmente oggetto ed è quanto conferma l'affermazione di un altro tra i leader interessati *“la resistenza al cambiamento, nonostante tutto c'è e la leva da toccare per motivare i collaboratori è sempre legata all'impegno e all'entità del lavoro che si sta facendo, cercando di rendere comprensibile a tutti che l'effort profuso è fondamentale per resistere nel tempo. L'idea che deve*

passare da parte del leader è che il cambiamento è opportunità di successo e che invece subire il cambiamento può essere sintomo di difficoltà maggiori. In questo senso si deve comunicare bene e comunicare il cambiamento come l'opportunità massima per il team e l'azienda."

Quanto riportato sostiene l'idea per cui il momento di transizione vada gestito dal leader in modo tale da definire per tutti i collaboratori e la struttura un futuro migliore, di successo. In altre parole si deve sostenere la bontà di quanto implementato all'interno del progetto di crescita del valore dell'azienda, sforzandosi di comunicare a tutti i livelli in maniera efficace quelli che sono gli aspetti positivi che il cambiamento può apportare e quelli che sarebbero i rischi di non cogliere l'opportunità che si presenta, focalizzandosi anche su quelli che possono essere i benefici di cui gioverebbero i singoli collaboratori nel caso di una positiva implementazione della novità.

Si apre in tal modo una finestra ampia e variegata su quello che è il ruolo e la modalità comunicativa del leader. Già nei capitoli precedenti si è sottolineato come, nel tempo, le abilità comunicative dei leader siano divenute cruciali per una corretta gestione del proprio ruolo, oltre che per affermare il proprio status all'interno dell'organizzazione.

In tal caso i leader intervistati confermano in larga parte quanto sostenuto, conferendo un ruolo fondamentale alla comunicazione del cambiamento, sia a livello interno sia esterno, nell'ottica di una positiva riuscita dello stesso. Si esprime proprio in questo senso uno degli intervistati, sostenendo come la comunicazione svolga un ruolo chiave soprattutto in quei momenti di cambiamento che incidono in maniera forte sugli stakeholders *"è estremamente rilevante saper comunicare i cambiamenti, soprattutto quando incidono sulla predisposizione di strumenti realizzati per i fruitori esterni. Si deve comunicare bene e aver la capacità di riprogettare quanto già fatto, sia in termini di progetti sia di sistema, avendo l'attenzione di far comprendere all'esterno la coerenza rispetto a quanto sta accadendo e le motivazioni che hanno indotto l'organizzazione a prendere determinate scelte"*.

Comunicare in maniera giusta e positiva è pertanto il modo più adatto, secondo gli intervistati, per rendere l'ambiente, sia interno sia esterno, più favorevole e pronto al cambiamento.

Quanto si apprende è che i collaboratori che, per mezzo della comunicazione del leader, vengono coinvolti nel processo tendono a condividere in maniera maggiore gli obiettivi e i motivi per cui si siano effettuate determinate scelte, così riducendo in maniera sostanziale la tematica della resistenza al cambiamento. Il coinvolgimento richiama pertanto ad una comunicazione che non sia mera notifica delle scelte attuate ma che, piuttosto, si presenti come un processo più ampio e articolato che muove dall'ascolto e dal confronto attivo.

Per concludere sull'importanza del ruolo del leader e delle sue capacità comunicative, vera e propria skill fondamentale su cui tutti i leader si trovano concordi, è interessante riflettere su quanto sostiene

uno dei leader coinvolti il quale, oltre a restituire un quadro sintetico del ruolo della comunicazione, apre ad altre tematiche di fondamentale importanza, quale ad esempio lo sviluppo della dote empatica da parte del leader *“è fondamentale che il leader, così come il management, sia conscio e renda partecipe i collaboratori. Non si comunica l’ordine ma si cerca di condividere empaticamente le linee guida per cercare di creare obiettivi che siano ampiamente condivisi.”*

Ancora una volta dalle parole di uno degli intervistati si apprezza e si conferma come il potere non sia più l’esclusivo metro di giudizio e strumento di azione del leader, anzi al contrario si nota che sempre di più, nella prassi, i buoni leader sono caratterizzati da forte spinta comunicativa, empatica, di ascolto e in generale da un’attenta conoscenza e valorizzazione del proprio team e della propria organizzazione.

Queste tematiche che, così come altre, sono state oggetto di trattazione teorica quando sono stati esposti gli approcci più moderni alla leadership, e che saranno ulteriormente oggetto di approfondimento nei prossimi paragrafi, segnalano un certo grado di aderenza tra quanto sostenuto dalla letteratura scientifica e il reale modo di sviluppare la leadership, di cui gli intervistati sono la rappresentazione.

Si ritiene interessante far notare che, spesso, ciò accade in maniera inconsapevole: come nel caso del change management e della gestione della resistenza al cambiamento anche sulle tematiche dell’empatia, dell’ascolto e dell’attenzione al collaboratore si registra come l’aderenza alle teorie sia in alcuni casi inconsapevole e spontanea creando spesso una situazione per la quale gli intervistati si trovano sorpresi e soddisfatti nel constatare che il proprio operato segue uno schema che si riconosce in un filone teorico piuttosto che in un altro.

5.3 La leadership tra digitalizzazione, lavoro e creazione di relazioni: le sfide di domani

Come si è affermato nel paragrafo precedente non si può definire un cambiamento senza fare riferimento a due fattispecie precise: l’elemento di innovazione e la realtà oggetto del cambiamento. A prescindere da ciò però si può, senza dubbio, affermare che gli elementi di maggior impatto sulle organizzazioni e sulle scelte dei leader nell’ultimo decennio abbiano come denominatore comune la rivoluzione digitale.

Si conferma infatti, dalle parole dei leader, come il digitale sia stato un fattore determinante nei maggiori cambiamenti attraversati nell’ultimo periodo: dalla necessità di adeguare procedure, alla possibilità di remotizzare certi processi lavorativi sino alla mutazione vera e propria di certi business. Si ritiene interessante infatti notare, come ricordano gran parte dei leader intervistati, che le aziende si sono trovate a fare i conti con nuovi player, nuove forme di lavoro e di modalità di fare business

che hanno costretto i leader a prendere scelte decisive per la sopravvivenza delle proprie realtà, talvolta immaginando o rimodulando la propria struttura organizzativa o tipologia di offerta al cliente. In tal senso si rileva quindi come non vi sia leader tra gli intervistati, e si ha ragione di credere che questo sia valido per qualunque leader, che non sottolinei quanto la digital revolution sia stato un fattore disruptive per la propria realtà.

I leader concordano inoltre nel considerare quanto è avvenuto per via della pandemia da Covid-19 e del lockdown come un acceleratore di cambiamenti e trasformazioni che erano già in atto o che, comunque, si sarebbero presentate nel prossimo futuro. Tra gli intervistati è interessante osservare la posizione di chi sottolinea come, nella propria realtà aziendale, questo periodo sia stato utile al leader per ripensare a tutte le strutture e processi di business, al fine ad esempio di incrementare la quota digitale e razionalizzare quanto non in linea con i progetti futuri dell'impresa *“il fatto di lavorare da remoto è stato utile in questo periodo per mettere mano all'assetto aziendale e alle aree di business da tenere o tagliare con una maggiore razionalità rispetto a quanto si sarebbe fatto con modalità e tempi classici, potendo alternarsi senza lo stress di esserci fisicamente. Da questo punto di vista è chiaro che lo smart working può aiutare imprenditori molto presenti nelle vicende aziendali a prendere decisioni con un occhio più distaccato e con maggior serenità.”*

Come introduce l'intervistato l'idea dello smart working, come realtà lavorativa stabile e non come semplice strumento da utilizzare saltuariamente per casi limitati, la possibilità di sfruttare la digitalizzazione di processi e procedure anche in settori o funzioni prima legate al cartaceo e alla presenza fisica così come il proliferare di determinati servizi accessori (e il cessare di altri) sono elementi che hanno portato e porteranno i leader ad importanti riflessioni e decisioni.

Un forte tema di discussione, che interroga coloro che sostengono il peso della leadership in questo frangente, è sicuramente quello del lavoro in termini di tempi, modalità e luoghi di esecuzione ma anche dal punto di vista della necessità di tessere relazioni lavorative ed extralavorative sempre più basate su empatia e fiducia, al fine di fronteggiare la progressiva spersonalizzazione del lavoro. Appare indubbio infatti che l'accelerazione verso il telelavoro e il lavoro agile, dovuta al periodo di lockdown, sia difficilmente irreversibile. Ciò nonostante la misura dell'affermazione futura dello smart working è, tra i leader, ancora tema di percezioni, prospettive e considerazioni differenti.

In tal senso c'è chi ancora crede nella transitorietà dello strumento e nella sua futura marginalità rispetto a quelle che sono le modalità classiche di esecuzione del lavoro. Questo è il caso di alcuni tra i leader intervistati di cui il pensiero che riportiamo è estremamente esplicativo. Nella fattispecie il leader intervenuto, partendo dalla visione della propria realtà, spiccatamente manifatturiera, riferendosi allo smart working, afferma *“è una modalità che ritengo tendenzialmente transitoria, che si può ben collocare in momenti particolari come quello che abbiamo vissuto con il covid. Perché il*

lavorare da casa va bene finché devi dimostrare ad un cliente che ci sei e non sei sparito ma la presenza in azienda è fondamentale nella normalità. Di certo potrà rimanere ma per elementi marginali come riunioni di filiera o simili, evitando trasferte e spostamenti che, seppur obbligatorie ed importanti, portavano via intere giornate lavorative anche per sole due ore di conferenza.”

A questa considerazione seguono altri colleghi che, nonostante l'apprezzamento per determinate funzioni del lavoro agile, sottolineano quanto il luogo fisico, identificabile come l'azienda e i suoi uffici, sia il reale incubatore delle idee di realtà dinamiche, ciò che ne determina spesso il vantaggio competitivo rispetto ai competitors e, di conseguenza, come lo svuotarsi di questo luogo, in favore del lavoro da remoto, possa determinare difficoltà di non semplice gestione per il leader.

Differente e quasi antitetica è invece la visione di molti altri leader i quali immaginano un futuro ibrido, se non addirittura maggiormente orientato alla decentralizzazione del lavoro dai normali luoghi quali uffici o sedi, ritenendo fondamentale in questo senso la predisposizione di infrastrutture tali da supportare queste modalità.

Quanto sostenuto da molti è infatti la necessità di dare corpo a due fattori, considerati imprescindibili, prima di poter considerare lo di smart working come una modalità di esecuzione del lavoro al pari delle tipologie a cui si è stati fino ad oggi abituati. I due elementi in questione sono i seguenti:

- Infrastrutture tecnologiche in grado di supportare in ogni luogo la connessione, così da rendere possibile un lavoro che sia veramente smart;
- Istituzionalizzazione, con una regolamentazione ad hoc, del lavoro agile all'interno della contrattualistica nazionale. Come sottolinea in quest'ottica uno degli intervistati *“vi è la necessità di creare CCNL che vadano incontro a questa nuova situazione del lavoratore, predisponendo un sistema di diritti del lavoratore ricalibrato rispetto alle nuove modalità ibride di esecuzione del lavoro.”*

Questo dibattito relativamente al futuro dello strumento, che vede posizioni contrastanti, ma che è comunque il segnale di un mondo del lavoro che si è mosso rispetto all'immobilismo ideologico, legato al tempo e al luogo come fattori esclusivi nella definizione del lavoro stesso, è motivato da due fattispecie differenti che si sono percepite chiaramente durante le interviste condotte con i leader.

La prima è legata al modo in cui lo smart working è stato vissuto dai singoli leader durante il lockdown, momento che per alcuni è stato traumatico in quanto esordio (massivo) di tale modalità lavorativa, con conseguenti traumaticità che possono aver alterato il giudizio oggettivo sullo strumento. L'esperienza riportata da coloro i quali avevano già attivato questa modalità di lavoro, anche se in maniera residuale, fa intendere come il necessario passaggio ad una totale remotizzazione di certe funzioni sia stata meno traumatica di quella che sarebbe potuta essere se ciò non fosse avvenuto. In questo senso è interessante quanto affermato da alcuni dei leader i quali considerano

fondamentale l'aver avuto a disposizione, nelle proprie realtà organizzative, un programma di smart working già parzialmente implementato, per alcune tipologie di lavoro e funzioni aziendali, prima di quanto avvenuto per via della pandemia da covid-19 con il lockdown.

La seconda motivazione, sicuramente più razionale, è legata alla prospettiva con cui i singoli leader inseriscono lo strumento all'interno della propria realtà. In tal senso spesso il giudizio che viene dato dello smart working, così come di qualsiasi altro fattore di innovazione, è legato e volto al tentativo di comprendere come un eventuale inserimento dello strumento all'interno della singola realtà aziendale inciderebbe sulla stessa. Questo infatti è spesso frutto di un procedimento preventivo di valutazione dell'impegno a cui i leader stessi sarebbero chiamati per riorganizzare e gestire l'intero complesso di elementi che potenzialmente si modificherebbero, soprattutto ove vi sarebbe una coabitazione tra lavoro in presenza e quello a distanza.

Evidente pertanto è che quanto segue e quanto si è già riportato deve essere letto secondo questa duplice ottica, avendo sempre chiara la potenziale complessità di gestione ed organizzazione oltre che al mutamento ambientale che creerebbe una formalizzazione dello smart working.

A tal proposito si esprimono diversi leader, alimentando un fervido dibattito, tra cui è particolarmente interessante quanto riporta uno tra gli intervistati il quale identifica proprio nella capacità di gestire la complessità delle situazioni, connesse alle nuove modalità di lavoro, una delle sfide di maggior rilevanza per i leader di oggi e di domani *“la sfida del futuro sarà sicuramente la complessità di un mondo del lavoro che si dirama su più strade e pertanto la sua gestione chiamerà a maggiori sforzi da parte del leader.”*

Dello stesso avviso è un altro dei leader intervenuti il quale, sottolineando l'importanza della gestione, aggiunge un monito legato alla necessità di includere questa novità all'interno di un complesso schema progettuale che non mini la produttività dell'organizzazione *“la sfida al momento ritengo che sia quella di una corretta gestione degli strumenti, della programmazione e della comunicazione. Dobbiamo diventare capaci, noi leader in primis, a dosare e gestire lo strumento per farlo diventare un punto di forza e non una perdita di tempo. Va trovato l'ottimo tra smart, presenza, sicurezza e produttività”* sottolineando inoltre che *“c'è la necessità di calare in maniera precisa e concreta lo strumento rispetto a quello che è il luogo, la funzione e la responsabilità della singola persona. C'è chi può ma anche chi, portato fuori dal luogo fisico, può faticare nel proprio lavoro per un gap di strumenti, di competenze o altro che ne limiterebbero la produttività.”*

Nel secondo passaggio riportato si apre ad un'importante considerazione: la realtà in cui si decide di andare ad implementare il lavoro agile è fondamentale per scegliere come e in che misura applicarlo. L'idea di una valutazione che non sia connessa con una preventiva analisi della situazione particolare dell'azienda o del team in cui si sceglie di implementare questo strumento, così come qualsiasi altra

innovazione, conferma l'importanza della progettualità nella gestione dei cambiamenti e la conseguente necessità del leader di avere piena coscienza della maturità dei propri collaboratori.

Per comprendere l'importanza del tema si riporta nuovamente la viva voce di uno degli intervistati che fotografa, in maniera chiara, quanto sia cruciale nelle organizzazioni la valutazione ambientale prima di compiere determinate scelte *“bisogna partire dalle esigenze, dalle competenze e dalla sensibilità di comprendere chi veramente abbia tutti gli strumenti, personali e ambientali, per svolgere il proprio lavoro da remoto. Se non si opera in questo senso il rischio è di mettere in condizioni sfavorevoli alcuni collaboratori che perderebbero sia di produttività sia di motivazione.”*

Dello stesso avviso sono quasi tutti i leader intervistati i quali non negano però alcune perplessità, legate soprattutto ad un substrato culturale che potrebbe minare l'efficienza reale del lavoro prodotto in modalità differenti da quelle classiche. Emergono quindi anche visioni più critiche e timori *“ritengo che prima di affrontare un mondo del lavoro fluido si debba affrontare un tema di ripensamento della relazione a livello culturale. Dobbiamo sfuggire alla logica del fisico accettando modalità nuove, prima che come strumento come normalità di esecuzione del lavoro.”*

In quest'ottica è fondamentale il ruolo del leader che deve comprendere queste difficoltà ed essere in grado di intraprendere un forte cambiamento socio-culturale, sfruttando al meglio le proprie competenze di ascolto, comunicazione, empatia e promozione dei valori e degli elementi su cui si vuole basare il cambiamento e il futuro di un'organizzazione. Torna forte, in tal senso, la necessità di guidare i momenti di transizione, siano essi meramente tecnologici o anche culturali, in maniera tale da sostenere il processo di cambiamento e di facilitarne l'apprendimento e la condivisione da parte della struttura organizzativa.

Appare infatti indubbio, come si comprende dalle parole precedentemente riportate e così come sostengono la maggioranza degli intervistati, che per rendere lo smart working parte integrante del patrimonio lavorativo di un'organizzazione si deve preventivamente lavorare sul mindset dei lavoratori stessi e dei loro capi. Deve pertanto progressivamente essere abbandonata l'idea di un lavoro legato a luoghi e tempi (al cosiddetto cartellino) in favore di un'ottica basata sugli obiettivi da raggiungere tramite il proprio lavoro. Questo passaggio, che può sembrare banale, è invece di fondamentale importanza se si osserva quello che è l'impianto normativo della contrattualistica del lavoro tipica, legato a logiche di valutazione e retribuzione basate sull'orario lavorativo e non sugli obiettivi o sul contenuto stesso del lavoro prodotto. Ritorna così di attualità la discussione relativa al ripensamento della contrattualistica collettiva e dei singoli sistemi di compensation and benefit delle aziende che, sempre più, spingeranno per una parametrizzazione della retribuzione differente, più vicina a logiche di MBO.

Al di là delle eventuali problematiche tecniche che possono verificarsi in questo passaggio culturale è comunque ben identificata quella che si configura come la sfida che tutti i leader vorrebbero vincere all'interno delle proprie realtà: portare a tutti, o quasi, i livelli lavorativi l'idea del lavoro per obiettivi, così come già avviene per determinate figure e funzioni. Di questo avviso è senza dubbio la maggior parte degli intervistati, tra cui spicca il seguente passaggio che si sceglie di riportare come esplicativo di un pensiero comune *“la vera necessità affinché lo smart working, così come tutte le forme innovative di esecuzione del lavoro, possano funzionare è portare sempre più anche a livelli inferiori l'idea di lavoro per obiettivi e non per mero orario di cartellino.”*

Questa opinione, come detto, è ampiamente condivisa dalla platea di riferimento che inquadra inoltre quello che è potenzialmente il ruolo del leader in questa transizione culturale *“ovviamente il leader dovrà cambiare il suo modo di guardare all'organizzazione del lavoro dei propri collaboratori e alle modalità di controllo. Nella mia ottica il leader del futuro dovrà accettare che il lavoro sarà sempre meno legato all'orario e al cartellino e sempre più al lavoro per obiettivi per tutti i collaboratori e non solo per i dirigenti. Il senso sarà sempre trovare gli obiettivi comuni per far andare tutto nel miglior modo possibile, anche con modalità di lavoro diverse dal passato.”*

Nelle parole riportate, che si stagliano come un inno al rapporto collaboratore-lavoro-leader nel futuro, si può apprezzare come un ruolo importante sia conferito alla maturità del luogo lavorativo, inteso come dipendenti e strutture organizzative. Andando ad osservare più nel concreto il fattore follower si può affermare che i leader siano generalmente preoccupati dal garantire al collaboratore la propria centralità nel lavoro, senza sminuirne l'apporto in favore di una maggiore concentrazione sugli strumenti o le modalità di esecuzione. Si esprime proprio in questo senso uno degli intervistati il quale stimola una riflessione sulla necessità di avere leader sempre più attenti al fattore umano, oltre che alla tecnologia *“penso che sarà decisivo il ruolo che il leader assegnerà alle modalità di remote e smart working. Se il leader porrà al centro la tecnologia ed all'estremo la risorsa umana, quasi fosse una “comparsa di scena” intercambiabile, il risultato alla lunga sarà disastroso poiché il dipendente non si sentirà corpo unico con la azienda. Invece, se il leader metterà al centro la risorsa umana e consentirà l'utilizzo delle modalità di remote e smart working solo quale completamento del lavoro in presenza, allora il dipendente sentirà di essere ruota ed ingranaggio fondamentale del sistema azienda.”*

Appare pertanto chiaro che la digitalizzazione, lo smart working e l'accelerazione impressa dal covid-19 abbiano influito in maniera decisa sui cambiamenti organizzativi e lavorativi e, in larga misura, sulle relazioni tra leader, collaboratore e clienti.

In una situazione simile ciò che tutti i leader identificano come una delle sfide più complesse è legata alla capacità di creare relazioni basate su empatia e fiducia, nonostante sia chiaro si viaggi verso un

futuro sempre più permeo di rapporti mediati dalle tecnologie digitali e una riduzione degli eventi classici, come fiere ed esposizioni, che favorivano la creazione di relazioni e rendevano effettive le doti empatiche del leader.

Esplicativo in quest'ottica è quanto viene riportato dall'esperienza di uno dei leader intervistati che sottolinea in quale misura sia fondamentale, nel proprio ruolo e nella propria attività, l'empatia e come il primo pensiero durante il periodo di lockdown sia stato proprio quello di lavorare per trovare modi alternativi per replicare questa componente, anche in assenza dell'incontro fisico *“dobbiamo quanto più cercare di essere dinamici anche in modalità da remoto. Piuttosto che una realtà virtuale cerchiamo di recuperare l'entusiasmo e l'empatia con video e conference call che siano quanto più simili ad un rapporto normale. La necessità è il video, vedersi, comunicare e creare empatia per comprendere le reazioni anche espressive. Sempre più importante in questo senso sarà lo storytelling: raccontiamoci e arriviamo più vicini possibili al pre-covid. Creiamo empatia con contatti veri e non preconfezionati. Inviare un depliant o una mail non sarà mai come un video e un racconto dello stesso depliant.”*

La dimensione empatica però non si limita alla relazione commerciale ma è un fattore che caratterizza il leader anche nel proprio vivere all'interno dell'organizzazione e che lo aiuta, soprattutto in momenti complessi, a capire le nuove istanze e necessità del singolo collaboratore. Si sottolinea in tal senso che *“il leader deve essere colui che in questo momento di stress e difficoltà deve essere meno stressato, più attento e sensibile nei confronti dei collaboratori e della propria struttura sviluppando sempre di più la propria capacità empatica.”* I leader si allineano, in maniera quasi unanime, a questa tipologia di interpretazione del ruolo del leader, attento e vicino, un approccio che potremmo definire come aderente alle teorie della leadership inclusiva, soffermandosi sull'importanza dell'attenzione alle necessità del singolo. In quest'ottica riportiamo le significative parole di uno degli intervistati, il quale afferma che *“la sfida principale per il leader sarà capire quali siano le necessità del singolo collaboratore, cosa lo faccia performare al meglio e cosa lo renda più tranquillo e sereno nella propria vita, lavorativa e personale. Si deve prestare estrema attenzione anche a quelle che sono le problematiche extra lavorative affinché esse non si ripercuotano sul lavoro o che il lavoro stesso non acuisca determinate situazioni di difficoltà.”*

L'intelligenza emotiva del leader, così come visto nei capitoli affrontati in precedenza, unita ovviamente alle sue capacità di organizzazione e pianificazione saranno fondamentali nel determinare l'attitudine dello stesso nel fronteggiare la complessità di un futuro che non vedrà cambiamenti solo dal punto di vista tecnologico ma, soprattutto, sociale e culturale.

Appare chiaro pertanto che in ottica futura la situazione ibrida “presenza-distanza” sarà prevalente in diverse realtà organizzative e che pertanto i leader saranno chiamati a svolgere un importante lavoro

di progettazione, gestione e raccordo tra le due modalità, garantendo al contempo l'efficienza del lavoro svolto e la creazione di un clima di fiducia all'interno di gruppi di lavoro che, tendenzialmente, perderanno la caratteristica condivisione di tempi e spazi nello svolgimento del lavoro.

Un elemento ulteriore rispetto all'empatia che può assumere un ruolo importante nella creazione relazioni e rapporti di fiducia, nonostante la mancanza di fisicità nel lavoro giornaliero, è senza dubbio ancora una volta la comunicazione.

Prova di ciò sono le parole di diversi intervistati da cui si evince come i leader puntino sempre più, in maniera forte, sulla comunicazione interna quale strumento per creare relazioni di fiducia anche in tempi di smart working. Si riporta qui uno stralcio di quanto uno dei leader intervistati sostiene relativamente a questo argomento *“il leader deve reimparare a creare e mantenere la coesione del proprio gruppo. In una prima fase è fondamentale continuare a parlarsi tanto, anche facendo lunghe riunioni con i vari strumenti possibili per poi dopo lasciar fluire il lavoro in maniera più normale. Diverso è il rapporto con le risorse più giovani: in tal caso bisogna essere ancora più attenti. Alla riunione e agli obiettivi va aggiunto un sistema di reportistica che aiuti ed evidenzi alla risorsa cosa è stato fatto e cosa è mancato.”*

La testimonianza di cui si è riportato un estratto è esplicativa dell'importanza di un sistema di comunicazione che non si fermi alla sola riunione di inizio settimana o alle mail per dare notizia di determinati eventi o decisioni ma che, al contrario, recuperi in maniera digitale quella che è la normale prassi di confronto e interazione che avviene nei luoghi fisici di lavoro. Ovviamente si sottolinea, così come fanno a più riprese i leader, che anche in tal senso è importante la misura: l'eccesso di call o di chat interne può essere controproducente, minare l'efficienza del lavoro sino anche a ridurre lo spazio di responsabilizzazione del collaboratore, che denota anche una mancanza di fiducia e che può creare effetti controproducenti.

Appare chiaro come relazioni, empatia e fiducia siano tre pilastri portanti per sostenere le relazioni di lavoro e di business anche, e soprattutto, in un contesto che si appresta a consolidare forme ibride di lavoro con la conseguente necessità da parte di chi detiene la leadership di investire sulle competenze chiave per affrontare e vincere tutte le sfide di un futuro complesso e dinamico.

5.4 Le caratteristiche e le competenze del leader del futuro

Recuperare le relazioni basate su empatia e fiducia, vincere la sfida delle resistenze al cambiamento, comunicare in maniera efficiente ed efficace le necessarie trasformazioni socio-culturali interne all'organizzazioni: questi sono solo alcuni dei compiti che i leader di domani si troveranno ad affrontare. La domanda che ci si pone e che viene perciò proposta ai leader intervistati, vista la numerosità e la complessità delle sfide che attendono i leader di domani, è dunque relativa a quali

competenze e caratteristiche ricopriranno un ruolo fondamentale nell'attività di coloro che si troveranno a gestire la leadership.

Prima di analizzare quelle che sono le skill che i vari leader propongono come veri e propri must have per avere successo, è interessante riportare quella che si può considerare come una meta competenza, un atteggiamento generalizzato con cui i leader si interfacciano con l'argomento.

Quasi tutti gli intervistati infatti sottolineano, prima di addentrarsi nelle specifiche competenze necessarie per vincere la complessità del domani, quello che deve essere lo spirito con cui si deve intraprendere lo svolgimento della leadership, sintetizzabile nello slogan *“autorevolezza, mai autoritarità”* che appare essere la bussola di molti dei leader intervistati nello svolgimento di questo progetto.

In questo senso infatti il leader del futuro deve essere, da subito, apprezzato come una figura che svolge un ruolo di punto di riferimento per i propri follower, qualsiasi sia l'ambito di riferimento, e non come un'entità superiore che indirizza le sorti dei propri sottoposti. A conferma di questa impostazione di carattere generale si esprime anche uno dei leader intervenuti *“non credo che quanto accaduto con la pandemia possa aver mutato quelle che sono le fondamentali competenze del leader: autorevolezza e capacità di essere modello di emulazione. Nella mia esperienza di lavoro non ho mai visto leader, di qualsiasi ordine, che potessero imporre la propria volontà con l'autorità se non fosse accompagnata dalla giustizia del comando o della decisione presa. Solo in tal modo il leader sarà riconosciuto come autorevole. Ugualmente, in passato come nel futuro, non si potrà pretendere che gli altri abbiano un comportamento se per primo il leader non tiene quel medesimo comportamento da emulare. Il leader non autorevole, ma autoritario, ed incapace di essere un giusto modello è destinato inevitabilmente a cadere dal piedistallo.”*

Si conferma in questo senso quanto già visto nei capitoli dedicati al ruolo del leader nelle organizzazioni, inerentemente alla necessità che il leader venga riconosciuto dalla propria base e come ciò sia possibile solo tramite una meta competenza fondamentale come l'autorevolezza.

Se si comprende l'importanza di questo approccio alla leadership allora è semplice intendere il perché la quasi totalità dei leader intervistati sottolineino come competenza primaria quella di essere vicini e attenti ai collaboratori e alle loro necessità, sviluppando importanti skill legate al campo dell'intelligenza emotiva e all'empatia che li abilitino a trattare, in maniera adeguata, le complessità connesse alle nuove e differenti problematiche di coloro i quali abitano l'organizzazione.

Da quanto viene riportato dai leader intervistati essi percepiscono, nei propri collaboratori, un'incertezza legata alla situazione attuale in cui, globalmente, ci si trova a convivere forzatamente con le limitazioni e modificazioni imposte dalla pandemia. Appare in questo senso come forte e principale il problema per i collaboratori di far coesistere diversi elementi della propria vita

lavorativa, familiare con le nuove necessità organizzative legate alla flessibilità delle giornate e dei luoghi di lavoro. Nascono pertanto in questo scenario paure, difficoltà e problemi nuovi di cui il leader e l'azienda devono comprendere la presenza e la natura al fine di cercare soluzioni lavorative che risolvano, o quanto meno non aggravino, quanto in atto.

La risposta del leader, e dell'organizzazione nel suo complesso, deve necessariamente esplicitarsi nella predisposizione di piani di welfare moderni che garantiscano al collaboratore di poter beneficiare di strumenti e soluzioni ad hoc che aiutino ciascuno a curare al meglio le proprie necessità.

L'idea dei leader in questo senso deve essere quella di mettere in condizione ognuno dei propri collaboratori di essere al contempo produttivo e a proprio agio all'interno della realtà aziendale, lavorando sia su un accrescimento delle competenze digitali dei collaboratori sia su un potenziamento delle proprie capacità in termini di ascolto attivo ed empatia.

La skill principale in quest'ottica è sicuramente quella dell'attenzione da parte del leader, di una presenza che si traduca in capacità di comprendere e rispondere alle necessità che nascono all'interno dell'organizzazione. In questo senso si esprimono molti dei leader che identificano proprio nella disponibilità all'ascolto e nella presenza attiva del leader una delle caratteristiche maggiormente rilevanti per il futuro della leadership stessa.

Ciò che i leader sottolineano, confermando quanto esposto e sostenuto da diverse delle teorie riportate nei primi capitoli, è che l'essenza della leadership è, e sarà sempre più, quella di essere vicina e consapevole a tutto ciò che accade nella propria realtà, essendo pronta e disponibile ad intervenire quando ve ne sia il bisogno, soprattutto in momenti di transizione, ma senza deresponsabilizzare e svuotare il ruolo del collaboratore.

Questa necessità di un leader di prossimità viene ripresa, nell'arco dell'intervista, da quasi tutti i leader partecipanti che segnalano un interesse ampio per la tematica. Tra i vari contributi raccolti è particolarmente interessante quanto sostenuto da uno degli intervenuti, il quale coglie un aspetto ulteriore di questa tendenza, legata sia ai rapporti interni sia con gli stakeholders, calandola in maniera concreta nell'attuale contesto di convivenza con la pandemia da Covid-19 *“già nel passato il leader doveva avere la capacità di essere attento ai bisogni e alle opinioni di tutti coloro che insistevano sotto le sue direttive così come alle richieste dei clienti. Oggi e nel futuro lo sarà ancora di più: venendo meno il contatto fisico e sociale in molti ambiti poter andare a colmare questo gap con l'interesse per le piccole cose nel giorno per giorno può fare la differenza e abilitare il leader in maniera più chiara agli occhi di collaboratori e stakeholders.”*

Esserci per tutti, per qualsiasi tipologia di problema e senza pregiudizio: solo così il leader può essere veramente vicino a tutto quello che accade nella propria organizzazione. In questo senso è di primaria importanza l'attitudine alla relationship del leader che lo stesso intervistato identifica come *“capacità*

di relazionarsi sia internamente che esternamente con l'abilità di comprendere le istanze e le necessità per assumere le migliori scelte possibili. ”

In questo scenario permeo di complessità e problematiche, in cui la spersonalizzazione delle relazioni è una minaccia concreta, una competenza che, a detta di ogni leader intervistato, assumerà sempre più una fondamentale importanza è l'empatia. Come osservato nel paragrafo precedente l'empatia, così come la fiducia, sono strumenti che i leader identificano come la base dei nuovi rapporti di lavoro, tanto che in tal senso uno degli intervenuti arriva ad affermare che *“il rapporto fiduciario ed empatico diverrà la chiave della relazione dirigente-collaboratore. In un mondo del lavoro sempre meno fisico il leader deve necessariamente avere l'abilità di poggiare il proprio operato su queste due competenze”*

L'empatia, così come la capacità di creare fiducia, però non possono essere interpretate esclusivamente come fattori necessari per creare una relazione di lavoro finalizzata a rendere efficiente e produttivo il lavoratore, bensì si devono configurare come strumenti del leader finalizzati alla creazione di aziende e realtà organizzative improntate su forti valori inclusivi, valorizzando il ruolo sociale delle realtà stesse. Si ritiene infatti interessante sottolineare come sempre più sentito sia il ruolo sociale delle aziende e della leadership, come ben segnala il seguente contributo *“il leader che voglia continuare ad essere tale deve essere motivato, sia socialmente che dal punto di vista del legame con la propria azienda e i propri collaboratori. Va riscoperto, dai leader in primis, il valore sociale dell'azienda.”*

Per maturare un certo grado di attenzione ed empatia, nonché per stabilire rapporti basati sulla fiducia e la responsabilità individuale, il leader deve senza dubbio avere la capacità di essere al contempo presente ma mai invadente.

In quest'ottica di certo non si può tralasciare una delle skill che tutti i leader riconoscono come dirimente per vincere sia le sfide legate al cambiamento sia quelle connesse con la progressiva perdita di fisicità nelle relazioni, ovvero la comunicazione.

A tal proposito giova riportare il pensiero di uno dei leader intervenuti il quale identifica proprio nell'abilità comunicativa del leader la chiave di una leadership efficace per il futuro *“una comunicazione reale ed efficace con le persone sarà imprescindibile per la personalizzazione delle leve motivazionali e della tipologia di strumenti da porre in essere per valorizzare al massimo ogni singolo collaboratore. Ciò che con la distanza non va perso è l'entusiasmo nel comunicare gli obiettivi e i temi del lavoro che si andrà ad effettuare.”*

Il leader si deve porre quindi l'obiettivo non solo di comunicare le proprie scelte bensì di farlo nel modo migliore possibile, cercando di introdurre nel proprio bagaglio di competenze forme comunicative che restituiscano al collaboratore quel qualcosa che potrebbe venire meno in rapporti

mediati dalla tecnologia e dal lavoro da remoto. Entusiasmo, passione e creatività sono competenze che si possono considerare delle sempreverdi per la leadership e che, sempre più, dovranno andare a contaminare il modo di vivere e comunicare del leader al fine di renderlo più capace di trasmettere positivamente i valori e i messaggi che desidera condividere all'interno dell'organizzazione.

Appare chiaro che l'immagine che va delineandosi del leader del futuro è quella di una personalità capace, tramite le proprie abilità, di andare oltre alle distanze imposte dal digitale e dalle restrizioni attuali, che conosce e comprende le modificazioni sociali e le problematiche dei propri collaboratori assumendo un atteggiamento positivo rispetto alle differenze e al cambiamento. In quest'ottica è interessante riportare l'estratto di una dichiarazione di uno dei leader ascoltati che fotografa, in maniera chiara e concisa, il leader del futuro come *“una figura che non dovrà essere uno specialista bensì una persona capace di formarsi continuamente e di avere quell'open mind che gli consenta di non fermarsi e quindi di essere sempre pronto ai cambiamenti e alle necessità. Abbinando al contempo capacità relazionali, comunicative, di programmazione e gestione delle complessità il leader di domani può essere in grado di affrontare la complessa realtà futura.”*

Proprio per via di quanto riportato dai leader intervistati si può affermare che un'ulteriore skill che viene generalmente riconosciuta come imprescindibile per il leader, soprattutto in ottica futura, è la flessibilità intesa come globale capacità di osservare e apprendere in maniera veloce e costante ciò che accade all'esterno della propria realtà al fine di non essere vinti dal cambiamento.

Il monito che gli stessi leader si danno è chiaro: l'immobilismo e la disattenzione rispetto a ciò che accade esternamente all'environment in cui è inserita l'organizzazione e alle modificazioni della società può provocare, in tempi anche molto brevi, la dissoluzione di qualsiasi organizzazione, dalla più grande alla più piccola. Giova ricordare in tal senso una delle massime più famose di Peter Drucker il quale afferma che *“se i leader non sono in grado di rompere con il passato, di abbandonare le logiche di ieri, non saranno in grado di creare il domani.”*

Questa concezione del leader è ampiamente condivisa dalla platea degli intervistati tra cui spicca però quanto sostenuto da uno dei leader intervenuti *“noi leader dovremmo essere flessibili su tutto e cercare di precorrere i tempi. Una caratteristica che non possiamo perdere ma anzi diventerà fondamentale è l'essere pronti ad assumersi i rischi giusti sulla base dell'osservazione e della valutazione di quanto sta globalmente accadendo nella nostra azienda, nel nostro settore e nell'intera società. L'attenzione al contesto però non si deve mai confondere con l'immobilismo.”*

Di questa opinione sono generalmente la maggior parte dei partecipanti, tra i quali è di particolare rilevanza il pensiero di uno dei leader il quale si sofferma, in maniera più approfondita, sulla capacità di chi detiene la leadership di sfruttare questa propria competenza al fine di creare, costantemente, un vantaggio competitivo all'organizzazione *“chi si cristallizza è perso, il cambiamento e la richiesta*

di nuovi servizi deve essere quel qualcosa su cui il leader deve porre la propria attenzione per essere sempre in grado di non perdere il passo del mercato e non soccombere al cambiamento ma, al contrario, sfruttarlo come volano di crescita. Essere flessibili rispetto alle mutazioni interne ed esterne all'organizzazioni è un fattore cruciale per la bontà della leadership e per il benessere delle organizzazioni.”

Si comprende pertanto come la flessibilità, l'attenzione e la capacità di intercettare la novità sono e saranno competenze fondamentali per leader e organizzazioni che vogliano creare e mantenere un vantaggio rispetto ai propri competitors.

In questo scenario appare perciò chiaro che il leader non possa essere condizionato nelle proprie decisioni da un bagaglio, costituito dalle prassi di vario genere tipiche delle realtà aziendali, eccessivamente pesante che lo inibisca in questa sua flessibilità (Gabrielli, 2018). Il leader deve avere quindi la capacità di inventare e reinventare, ripartendo sempre però dalla forza del brand, delle relazioni costruite nel tempo e del know how dei collaboratori e abbandonando invece tutti quei fattori che si pongano come una zavorra nelle proprie scelte.

Si percepisce dalle interviste effettuate come l'idea del leader contemporaneo non sia più quella del visionario che, sulla base delle proprie intuizioni, costruisce le strategie imprenditoriali. In un mondo che si caratterizza, a detta dei leader intervistati, come complesso e veloce è impossibile pensare di agire affidandosi esclusivamente all'istinto. Per questo motivo il leader del futuro dovrà essere in grado di far coesistere la propria natura curiosa, che ne determina la costante attenzione volta a capire cosa stia succedendo internamente ed esternamente alla propria realtà, con doti più spiccatamente manageriali, che gli consentano di prendere le proprie decisioni sulla base di un'attenta valutazione delle competenze distintive della propria organizzazione e degli elementi di potenziale cambiamento su cui si è scelto di investire.

Infine si vuole dare nota di una particolare riflessione che accomuna diversi dei leader intervistati. La sensazione comune, che si ha dalle interviste condotte e dagli studi effettuati, è quella di un futuro in cui l'esercizio della leadership sarà molto complesso e che, per questo motivo, necessiterà di molto lavoro da parte di coloro che sono chiamati a svolgere determinati ruoli, richiedendo un set di competenze, hard e soft, molto più ampio rispetto al passato.

La particolarità di questo bagaglio di skill, di cui dovrà disporre il leader di domani, è quindi legato alla fluidità del mondo in cui è inserito. Se infatti come già sostenuto il cambiamento in atto è di tipo esponenziale allora anche le competenze che saranno necessarie ai leader dovranno mutare molto velocemente. Si può e si deve pertanto sostenere che la più importante delle skill che un leader deve possedere sia quella di non fermarsi mai nell'apprendimento di nuove conoscenze e abilità, puntando in maniera sempre più forte e continuativa sulla formazione personale.

A riguardo si riportano le parole di uno dei leader intervenuti che sostiene come *“il leader deve pensare alla propria formazione anche andando ad anticipare eventuali problemi. Non si può più commettere l'errore di essere passivi. Le aziende dovranno trovare pacchetti ad hoc per le proprie situazioni ma allo stesso modo anche l'università deve fare un passo in avanti.”*

Quanto affermato aiuta a comprendere come sia necessario che si attivi un doppio canale che curi le tematiche inerenti alla leadership e che abbia come unico fine quello di formare i leader, in un'ottica che sia consona ai tempi in cui il leader opera ma sempre con uno sguardo attento e critico verso il futuro e le competenze di cui si dovrà disporre.

Quello che i leader sottolineano a più riprese è proprio quanto sia fondamentale lavorare sui temi della leadership e come un aspetto di tale portata e impatto non possa più essere demandato esclusivamente a conferenze o seminari ma che, al contrario, necessiti di veri e propri percorsi pensati dalle università e dalle organizzazioni. Uno dei leader ricorda in tal senso la scuola di leadership interna alla propria realtà che, in epoca passata, aveva il compito di formare i leader che avrebbero successivamente indirizzato le sorti dell'organizzazione stessa. Un'idea simile rivisitata in chiave moderna, con forme e strumenti adeguati, sarebbe potenzialmente un duplice strumento nelle mani dell'organizzazione dal punto di vista dell'assicurarsi un futuro coerente con certi valori aziendali e come fattore di attraction nei confronti delle giovani generazioni interessate a svolgere ruoli di leadership.

Se si è ben compreso il tema della leadership all'interno delle realtà organizzative non si può che convenire su quanto sia importante e rilevante avere buoni leader che siano in grado di gestire momenti differenti con qualità e competenze altamente differenziate, frutto non solo della personalità del singolo o delle esperienze effettuate, ma di un percorso svolto all'interno di istituzioni che abbiano come compito principale quello di formare i leader del futuro.

“Serve una nuova generazione di leader che abbia visione e coraggio per portare avanti l'integrazione di cui abbiamo assoluto bisogno. Questa generazione di leader non può nascere per miracolo ma solo grazie ad una vasta mobilitazione della società civile e politica.” (Napolitano, 2010)

Conclusioni

A conclusione del progetto di tesi, comprensivo di un approccio sia teorico che sperimentale-qualitativo, relativo all'importanza e al ruolo della leadership nelle organizzazioni con focus particolare sui momenti di cambiamento si vuole sottolineare come, nonostante l'idea di fondo non fosse quella di portare a verifica una specifica teoria classica o moderna a discapito delle altre, quanto emerge dalle interviste effettuate sia spesso aderente ad alcune delle teorie presentate, nonché ai compiti affidati al leader di gruppo o di azienda e alle competenze fondamentali per mettere in atto una leadership efficace di cui si è trattato nell'esposizione teorica.

In questo senso non si vuole affermare che i suddetti leader aderiscano in maniera cosciente ad una o all'altra teoria o modalità di concepire il proprio ruolo ma che, al contrario, ognuno di loro dimostra di muoversi in maniera confacente rispetto a quanto la letteratura scientifica stessa afferma.

Si può sostenere pertanto che la prassi aziendale tende a ricalcare e confermare diversi fattori riscontrati e sostenuti a livello teorico, senza la necessità di doversi ancorare in maniera statica ed ideologica ad un unico filone. Da quanto emerge infatti i leader carpiscono nel proprio operato il meglio dagli approcci che ritengono, di volta in volta, più consoni rispetto alle sfide che si trovano a fronteggiare. Quanto si può affermare è che ciò porti alla non esistenza di una "one best way" e che perciò i leader, nel proprio modo di porsi relativamente alle diverse tematiche della leadership, non tendano ad ancorarsi staticamente ad un solo stile o ad un unico modo di concepire il proprio ruolo, così da essere maggiormente flessibili e pronti rispetto alla mutazione delle dinamiche organizzative e socio-culturali.

Appare indubbio infatti ad esempio che dalle parole dei leader approcci quali leadership risonante e leadership inclusiva vedano diversi dei propri elementi teorici ripresi nell'operato dei leader che, sempre di più, pongono l'attenzione rispetto a temi quali l'ascolto e la cura dei propri collaboratori mediante doti legate all'intelligenza emotiva e all'empatia del leader. Allo stesso modo l'idea di un futuro in cui l'azienda si configuri come luogo in cui prendersi cura e valorizzare le diversità di chi la abita è sicuramente qualcosa che i leader sentono vivamente proprio, al di là delle conoscenze teoriche del tema.

Non si può poi non sottolineare però come alcuni fattori legati a teorie classiche come l'importanza delle contingenze sulle scelte di stile e atteggiamento del leader siano tutt'ora di ampia diffusione in chi esercita la leadership, così come ancora vi sono personalità che riconoscono l'importanza di possedere alcuni tratti che ritengono fondamentali nei leader.

Per quello che concerne la tematica del cambiamento si è potuto comprendere, grazie all'esperienza qualitativa svolta, come la reale condizione dei leader sia solo parzialmente inquadrata dalla letteratura e dalle teorie.

Se dal punto di vista del passato le logiche proprie del change management e della change leadership possono trovare riscontri favorevoli bisogna altresì notare come l'accelerazione impressa dalla digitalizzazione e dalla pandemia da Covid-19 abbia creato una situazione fluida in cui i leader cercano strumenti e approcci nuovi ed efficaci per rispondere alle nuove esigenze, senza però abbandonare del tutto le competenze maturate nel passato.

Si conferma così che il ruolo del leader non è più interpretato come quello di un visionario, che in forza delle proprie intuizioni costruisce la propria leadership, o come, al contrario, quello di un individuo che consideri il tema del cambiamento quale un fattore che può, in ogni caso, gestire in ottica proattiva. Entrambe le situazioni infatti, è dimostrato da quanto condotto, sono estremamente decontestualizzate rispetto allo scenario attuale in cui, per via del digitale e di fattori ad esso connessi, il leader deve porsi in maniera fluida mantenendo visione e creatività ma senza dimenticare progettualità e gestione.

In quest'ottica si è confermato che i leader hanno una tendenza ad interpretare il cambiamento come un fattore di vantaggio competitivo, se e quando esso sia sposato in maniera chiara e aderente con il tessuto aziendale, senza stravolgerne le competenze ma andando ad apportare significativi miglioramenti sia dal punto di vista dell'esecuzione del lavoro sia della vita all'interno dell'organizzazione stessa.

Si conferma in ultimo una tesi fondamentale più volte toccata nell'elaborato: sono i leader stessi a ribadire come il più grande ostacolo al cambiamento non siano le tecnologie, gli investimenti necessari o il ripensamento di luoghi, spazi e modalità bensì l'intralcio di maggior rilievo è, ancora oggi, costituito dal fattore umano e dalla psicologica difficoltà dell'uomo di abbandonare la propria comfort zone a favore della novità, così creando una delle barriere più difficili da abbattere per rendere effettivo il cambiamento e che costituisce e costituirà sempre una delle sfide e degli impegni di maggior rilievo per i leader.

Per questo motivo e per la necessità di superare le barriere imposte dal digitale si conferma di rilievo la competenza comunicativa del leader che, come sostenuto dall'aspetto teorico, deve essere reale ed efficace, favorire internamente il fluire delle idee e al contempo dare una motivazione chiara e precisa delle scelte effettuate dal leader, contribuendo in tal senso a limitare quelli che possono essere i fenomeni di ostacolo al cambiamento e a consolidare il ruolo del leader stesso.

Questa fattispecie rimarca l'idea per cui il leader, per avere risultati nel lungo termine, si deve guadagnare sul campo il rispetto dei propri collaboratori senza dover esercitare il proprio ruolo con il mero potere autoritario che può mettere a repentaglio la stessa organizzazione ma anche la figura del leader.

La comunicazione, come la capacità di ascolto e quella empatica vengono identificate dai leader, così come dalla letteratura scientifica, come caratteristiche imprescindibili per i leader che intendano agire in questo senso e che abbiano come obiettivo il benessere dell'organizzazione globalmente intesa, dall'efficienza economica alla cura di coloro che abitano l'azienda e che ne consentono la sopravvivenza nel tempo.

L'autorevolezza dell'operato di un leader non è funzione esclusiva dei risultati ottenuti o del ruolo gerarchico bensì si configura, in maniera sempre più chiara, come il risultato di un mix di competenze di cui la componente soft assume una rilevanza sempre maggiore con la flessibilità, la creatività, l'empatia, l'ascolto attivo e la comunicazione che vengono identificate come le skill che, maggiormente, contraddistinguono i leader vincenti del futuro.

*“Il vero leader è uno solo: colui che sostiene gli altri.
Egli guida le persone, non le spinge; le coinvolge, non le costringe.
Non perde mai di vista il principio più importante alla base di qualunque progetto umano:
le persone sono più importanti delle cose.”*

S. Kriyananda

Bibliografia

- Alici et al.; *La fede e il contagio nel tempo della pandemia*; Quaderni di dialoghi; Fondazione Apostolicam Actuositatem; 2020
- Arif et. Al.; *Journal of Change Management Vol. 3, 4*; Henry Stewart Publications; 2003
- Bass B.M. Bernard M.; *Leadership and performance beyond expectations*; Free Press; 1985
- Bass B.M.; *The Boss Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial application*; Freepress; 2008
- Bass et al; *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*; Journal of applied psychology; 2003
- Bass, Stogdill; *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*; Free Press; 1990
- Bryman A.; *Charisma and leadership in organizations*; Sage; 1992
- Burns J. M.; *Leadership*; Harper & Row; 1972
- Caruso E.; *L'impresa in un mercato che cambia*; Tecniche Nuove, 2003
- Covey S.; *Le sette regole per avere successo*; FrancoAngeli; 1989
- Covey S.; *Priniciple-centered Leadership*; RosettaBooks LLC; 2009
- Cravera; *Nuovi modelli di Leadership per un mondo interconnesso*; Il sole 24 Ore, 5/5/2020
- Daft, R. L.; *Contingency Approaches to Leadership. The Leadership Experience*; Cengage Learning; 2011
- Dasgupta P.; *e-Leadership*, in "Emerging Leadership Journeys", vol.4; Literature Reviw; 2011
- De Vincenzo; *Benessere e malessere sul lavoro*; atti della giornata di studio del 27/01/2005 a Firenze
- Derue et al; *Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity*; Journal of Personnel Psychology,;2011
- Downton, J. V.; *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*; Free Press. 1973
- Fiedler F.E.; *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*; Academic Press; 1965
- Freud, S.; *Group Psychology and the Analysis of the Ego*; International Psychoanalytical Press; 1922

Fromm, E.; *Escape from freedom*; Rinehart; 1973

Gabrielli, *Intraprendere o lasciarsi organizzare?*; Leadership management magazine; 2018

Gabrielli, *La Leadership e il tempo*; Leadership management magazine; 2018

Gabrielli; *Il viaggio del leader nella digital transformation*; Leadership management magazine; 2018

Gabrielli; *Leadership inclusiva: un cantiere sempre aperto*; #theLeadershipJourney; n.8 2019

Gill; *Change management — or change leadership?*; Journal of Change Management Vol. 3, 4, 307–318; Henry Stewart Publications; 2003

Hersey P, Blanchard K.; *Management of Organizational Behaviour*; Practice Hall; 1988

Hesse A.; *Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World*; EBS University, Oestrich-Winkel, Germany Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences 2018

Hollander, E. P., Julian, J. W., & Perry, F. A.; *Leader style, competence, and source of authority as determinants of actual and perceived influence*; Routedge; 1966

Hollander, E. P; *Inclusive Leadership: The essential leader-follower relationship*; Routedge; 2008

House R. J. & Mitchell T. R.; *Path-goal Theory of Leadership*; Journal of Contemporary Business; 1974

House R.J.; *Power and personality in complex organization*, in B.J. Staw e altri, *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich; JA Press; 1988

Howell, J. M., & Shamir, B.; *The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences*; Academy of management review; 2005

Hunt, Larson; *Leadership: The Cutting Edge*; Carbondale, Southern Illinois University Press. 1977

Judge et al., *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*; Journal of applied psychology; 2002

Kark R.; *The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency*; Journal of applied psychology; 2003

Khawaj M.; *E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization*; Harvard Business Review 2010

Kouzes and Posner.; *To Lead, Create a Shared Vision*; Harvard Business Review; 2009

Maimone. F.; *Il leader inclusivo: abbattere muri e costruire ponti*; #theLeadershipJourney; n.8; 2019

Malaguti; *Leadership. Modelli a confronto*; ACP; 2001

Mangiacotti; *Le diveristà presenti nelle organizzazioni*; #theLeadershipJourney; n.8; 2019

Mandela N.; *Un gesto che può cambiare il mondo*; Rizzoli Editore; 2013

Matallucci L.; *Gli studi sulla leadership 3*; MarcoAurelio Portale informativo di Roma Capitale; 2014

Mermino S.; *Skill e attitudini del leader inclusivo. Quanto ci appartengono?*; #theLeadershipJourney; n.8; 2019

Minghetti; *Una leadership responsabile per la social organization*; Il sole 24 Ore; 26/5/2014

Nahavandi A.; *The Art and Science of Leadership*; Pearson; 2015

Napolitano; *Leadership e responsabilità*; Igorvitale.org; 2013

Onelli A.; *Il sentiero evolutivo della nostra mente. Multidisciplinarietà e multiculturalità nella relazione d'aiuto.*; Armando Editore; 2013

Pilati M., Tosi H.; *Comportamento Organizzativo*; Egea, Terza Edizione; 2017

Rice R.W; *Construct Validity of the Least Preferred Co-Worker Score*; Psychological Bulletin; 1978

Ridgeway; *Gender, Status and Leadership*; Journal of Social Issues, Vol. 57, No. 4; 2001

Sansone F.; *Il pensiero flessibile. Gli strumenti operativi per sviluppare la flessibilità mentale e raggiungere l'eccellenza in ambito professionale*; Franco Angeli; 2003

Sansone F.; *Leadership responsabile. Le 10 regole per essere leader nell'economia digitale*; Franco Angeli; 2014

Silvestrelli P.; *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*; Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Studi sull'Impresa; 2006.

Spadaro F., Tabbia C.; *Il fanatismo: dalle origini psichiche al sociale*; Armando Editore; 2007

Stephenson G.M; *Social Behaviour in Organizations* in TAJFEL H., FRASER C., *Introducing Social Psychology*; Penguin; 1978

Trabucchi P.; *Perseverare è umano*; Corbaccio; 2012

Trentini; *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*; Franco Angeli; 2004

Trevisani D.; *Team Leadership e Comunicazione Operativa. Principi e pratiche per il miglioramento continuo individuale e di team*; Franco Angeli editore; 2016

Trevisani D.; *La comunicazione di un buon leader*; Leadership management magazine; 2017

Trice, H. M., & Beyer, J. M.; *Charisma and its routinization in two social movement organizations*; *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164; 1986

Vroom. *Work and motivation*; Free Press; 1964

Weber M.; *Economia e società. Teoria delle categorie sociologiche*; Einaudi; 1999

Weber, M.; *The sociology of charismatic authority*; *Essays in Sociology*; Oxford University Press; 1946

Weber, M.; *The theory of social and economic organization*; Free Press; 1924

Yukl, G.A, *Leadership in Organizations*. 5th Edition; Prentice Hall; 2002

Zaccaro J.; *Trait-Based Perspective of Leadership*; *American Psychologist*; 2017

Sitografia

assimpresa.org; *Leadership nell'organizzazione dell'impresa*

consulentidellavoro.mi.it; *Smart working, lavoro agile e telelavoro: le discipline e la nuova concezione di subordinazione nel contratto di lavoro*

deloitte.com; *Leadership Resiliente*

deloitte.com; *Sei tratti della leadership inclusiva*

getpenta.com; *Soft skills*

giornaledellepmi.it; *Leadership Responsabile*

holystica.net; *La leadership risonante di Boyatzis*

igorvitale.org; *Leadership e responsabilità*

ilsole24ore; *Nuovi modelli di Leadership in un mondo interconnesso*

impresaoggi.com; *La leadership aziendale*

lifegate.it; *Persone e stile di vita per una leadership responsabile*

mariomassarotti.com; *Dinamiche di gruppo frequenti*

marketrevolution.it; *Curiosi e open minded: I leader del futuro*

officina1.com; *Approccio comportamentale*

piuchepuoi.it; *La leadership aziendale a cosa serve*

piuchepuoi.it; *La leadership nelle dinamiche di gruppo*

risorseumanehr.com; *Vroom: teoria dell'aspettativa*

studiosanavio.net; *Leadership Carismatica*

studiosanavio.net; *Leadership Trasformativa*

sviluppoleadership.com; *La leadership in azienda*

sviluppoleadership.com; *Leadership Trasformativa*

sviluppoleadership.com; *Teorie comportamentali*

techeconomy2030; *Un profondo cambio di paradigma*

themuse.com; *The underrated skills that will make you a better employee and human being*

trainingmeta.it; *Approfondimenti*

unifighters.oneminutesite.it; *Leadership*

Ringraziamenti

Alla mia famiglia: a mia mamma, parafulmini dei miei nervosismi, sorriso nelle mie difficoltà e correttore di bozze di ogni mio scritto; a mio babbo, semplicemente l'uomo che vorrei diventare; a mio fratello Alessandro, da sempre la persona più importante della mia vita; a "Zia Cicci" il mio porto sicuro; a Erik che non sarà mio fratello ma è come se lo fosse.

Alla mia relatrice, dottoressa Innocenti, che in un momento difficile della vita globale ha saputo coccolarmi nella scrittura di questo elaborato essendo al contempo precisa e puntuale ma mai pignola ed esasperante.

Al dottor Gabrielli, correlatore di questo elaborato, che è stato motivo di ispirazione e motore di diverse riflessioni che hanno inciso in maniera fondamentale sia sull'interpretazione del tema di questo progetto sia sulle mie scelte future in ambito lavorativo.

A tutte le aziende e i leader che hanno accettato di collaborare a questo progetto di tesi, non è mai scontato ricevere del tempo gratuitamente da chi ha determinate responsabilità, mi avete dimostrato che nonostante gli impegni c'è sempre tanta voglia di raccontarsi e aiutare chi ha voglia di fare.

A Filippo, Michele e Pietro che qualsiasi cosa accada ci sono sempre, da sempre e per sempre.

Agli amici del "Fanta" che da una vita condividono con me passioni, momenti e avventure, perché senza di voi lo studio e l'impegno profusi non avrebbero avuto senso.

A Davide, Matilde e Lorenzo che nonostante le distanze sono e rimarranno figure fondamentali nella mia quotidianità e nel mio percorso di crescita.

Ai miei coinquilini che hanno condiviso con me questa esperienza e che sono stati, a tutti gli effetti, la mia seconda famiglia.

Ad Aurora che, nonostante abbia scelto di non condividere più questo viaggio, ha segnato gran parte della mia vita personale e accademica, sopportando tanto e donandomi ancor di più. Se ora sono proprio qui so di doverlo anche a te.

A me stesso perché, alla fine, chi ha fatto tutti gli sforzi necessari per arrivare a questo traguardo, senza mai arretrare e cercare una via di fuga, merita la soddisfazione di prendersi un momento, una riga, per dirsi finalmente "bravo".

Riassunto

Capitolo 1: Le teorie classiche in materia di leadership

L'elaborato sviluppa dal duplice punto di vista, teorico e sperimentale, la rilevanza della leadership nei contesti organizzativi e nei gruppi di lavoro, con un focus sulla comprensione del rapporto che intercorre tra il leader, la gestione del cambiamento e le sfide del futuro, per conoscere quelle che sono le skill e le attitudini che dovranno costituire un bagaglio fondamentale per i leader di domani. Al fine di comprendere la rilevanza della leadership è necessario preventivamente definire cosa essa sia e a quali fattispecie si faccia riferimento quando si tratta l'argomento.

In linea generale si può interpretare la leadership come un processo di influenza atto a far comprendere e accettare le decisioni che devono essere prese e le azioni che devono essere intraprese, facilitando gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Importante è notare che, quando si discute di leadership, si deve porre estrema attenzione a non confonderla con altri due elementi quali l'attività manageriale, che consiste nella sola gestione di determinati fattori ma che non incide sulla sfera personale dei propri follower, e l'esercizio del potere che deriva dalla posizione gerarchica e che si configura come una fattispecie ben lontana dalla leadership, sia per modalità di esecuzione sia per tipologia di rapporto che si instaura tra le persone.

La leadership è quindi definibile come un'esigenza organizzativa e come una delle forme più efficaci di controllo sociale perché comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e l'assunzione di responsabilità, segnando così indelebilmente la differenza dal mero esercizio di potere e autorità. Ciò nonostante, è innegabile che la leadership sia spesso riscontrabile in coloro i quali ricoprono posizioni di responsabilità, le cui decisioni organizzative influenzano i compiti e le attività delle altre figure all'interno della stessa organizzazione.

Si vengono perciò a formare classificazioni teoriche della leadership che, pur riconoscendo la forza di un leader non in base alla sua sola posizione di autorità gerarchica, comunque derivano da tale configurazione della piramide aziendale. Ciò non toglie che, con l'avanzare del tempo e l'affermarsi di modelli e teorie innovative, sempre più spesso si è fatto riferimento a leadership non identificabili in ruoli gerarchici, specie in situazioni come team o gruppi di lavoro interni alle organizzazioni.

In tal senso una classificazione degli approcci classici alla leadership aiuta a comprendere quella che è la linea evolutiva delle teorie e delle ricerche svolte in materia:

- *Teorie basate sui tratti della personalità del leader:* l'approccio della teoria dei tratti si basa su un'idea di fondo semplice ma forte: la personalità del leader è, in alcune sue componenti, differente da quella di chi non è leader e non può in alcun modo aspirare ad esserlo. Il tratto del leader è una caratteristica della personalità che contraddistingue e accomuna tutti i leader rispetto a coloro che possono essere considerati esclusivamente come follower. Si può

pertanto riassumere in maniera estremamente concisa tale filone teorico con lo slogan “leader si nasce”. Questo approccio, che è il primo cronologicamente apparso in letteratura, ha vissuto dal secondo ‘900 sino ai primi anni del duemila un’avversione da parte dei più eminenti studiosi in materia, per via dei suoi razionali eccessivamente legati alla genetica dell’individuo. È stato successivamente rivalutato grazie a nuovi studi che hanno riabilitato parte di questo filone in un’ottica moderna di analisi globale dell’individuo.

- *Teorie basate sull’apprendimento comportamentale*: l’approccio comportamentale allo studio della leadership sposta il tema di discussione su un piano logico completamente differente da quello delle teorie innatiste. L’idea è quella di studiare non il leader in sé, nelle sue caratteristiche personali e fisiche, bensì osservare cosa il leader efficace fa, quali atteggiamenti, azioni e stili mette in atto al fine di creare un set di comportamenti utile per chi debba ricoprire il ruolo di leader. La motivazione, alla base di questo profondo mutamento della ricerca, è legata ad un cambio del paradigma di riferimento. Si passa all’idea che “leader si diventa” e che quindi analizzare il comportamento dei leader è la modalità più utile nell’ottica di determinare quali atteggiamenti saper padroneggiare per una leadership efficace. Ne derivano diversi studi e modelli che hanno l’obiettivo di comprendere quali siano gli stili e gli atteggiamenti più comuni tra i leader e quali dimensioni ad essi associati siano le più rilevanti per una leadership globalmente efficace.
- *Teorie basate su approcci contingenziali*: il presupposto da cui muovono tutti i contributi ascrivibili al filone della contingency theory è che sia impossibile definire e rintracciare un unico stile di leadership che, applicato in una qualsiasi circostanza, risulti efficace. Per tale filone teorico è la situazione a determinare l’efficacia dello stile di leadership applicato. Tutti i modelli elaborati quindi non pretendono di essere delle “one best way” bensì una ricerca dello stile più efficace possibile in base alla situazione in cui il leader è chiamato ad operare. A tal proposito giova segnalare quelli che sono i tre modelli più noti, oggetto di trattazione nell’elaborato.
 - *Il modello LPC di Fiedler*: utile quando c’è la necessità di comprendere il rapporto critico che esiste tra lo stile di leadership, la situazione e l’esecuzione di compiti organizzativi all’interno dei gruppi.
 - *Il modello Path-Goal*: utile per valutare la relazione tra l’aspetto comportamentale del leader e la performance di gruppo utilizzando come strumento di base la teoria motivazionale dell’aspettativa-valenza, al fine di comprendere il ruolo critico del leader all’interno del gruppo.

- *Il modello situazionale di Hersey e Blanchard*: utile nei casi in cui si ha la necessità di comprendere il livello di disponibilità del follower a seguire il leader, la sua vision e le direttive che egli impartisce.
- *Teorie basate sul processo*: si differenzia in maniera netta dai precedenti approcci in quanto ha come proprio elemento di studio il processo tramite cui si viene a formare la relazione tra il leader e i suoi collaboratori, con un focus sul perché i followers riconoscano la figura del leader come elemento guida delle proprie azioni. Secondo tale filone vi sono due categorie possibili di leader sulla base del processo relazionale: i leader transazionali, la cui relazione con i subordinati è basata su transazioni di mutuo beneficio, e i leader trasformativi che influenzano i subordinati nel trascendere gli interessi personali e trasformare sé stessi in agenti di un obiettivo collettivo.

Lo stile di leadership transazionale si può riassumere in due comportamenti tipici: elargire ricompense direttamente proporzionali ai risultati ottenuti dal collaboratore e agli obiettivi raggiunti; gestire le situazioni anticipando eventuali scostamenti dagli standard qualitativi e quantitativi predeterminati evitando in tal modo di raggiungere performance non auspicabili. Il leader trasformativo invece può influire sulla costruzione del proprio rapporto con i collaboratori tramite dinamiche e stili tra i più differenti, determinando un problema di definizione e inquadramento. In linea generale comunque si può interpretare come colui che stimola e ispira i collaboratori ad ottenere risultati straordinari e a sviluppare le loro capacità di leadership. Egli aiuta i collaboratori a crescere e a trasformarsi in leader a loro volta, responsabilizzandoli e sviluppando obiettivi comuni.

Capitolo 2: Sviluppare la leadership in contesti differenti

Ciò che non viene preso in considerazione dalle teorie esposte, se non in via parziale, è la motivazione che si cela dietro alla formazione del rapporto di leadership. Rimane pertanto senza risposta la domanda circa il perché nelle organizzazioni, così come nei gruppi sociali, si affermi e venga riconosciuta la leadership di un particolare individuo.

La motivazione che risiede dietro all'identificazione e alla legittimazione da parte del gruppo della figura leader, sostiene il filosofo francese Emmanuel Mounier, risiede nell'imperfezione dell'essere umano quando si trova a dover assumere gli atti necessari alla propria vita: se l'umanità fosse stata perfetta avrebbe certamente vinto le pigrizie dell'automatismo e ciascuno si sarebbe impegnato all'azione, alle responsabilità e al rischio. Così non essendo il leader si contraddistingue come la figura che sa assumersi il rischio di decidere sia per sé che per gli altri, mentre i follower sono tutti coloro i quali scelgono di essere eterodiretti.

Allo stesso tempo dalle teorie classiche non si ha una trattazione esaustiva di quello che è il processo che porta alla formazione della leadership; non è chiaro se essa sia frutto di un'imposizione gerarchica, di una elezione dal basso o se sia un mix delle due fattispecie, in cui alla posizione sovradeterminata si accompagna un modello di formazione e assunzione della leadership che conduce al reale riconoscimento del leader da parte dei follower.

Infatti, è noto come, nelle organizzazioni formali, chi esercita un ruolo direttivo trovi una propria legittimazione gerarchica nelle strutture e nei processi, previsti all'interno dell'impresa, per il corretto funzionamento della macchina organizzativa. In questo modo si viene a configurare l'autorità dell'individuo, ovvero il potere legittimato dallo spirito di servizio nei confronti dell'organizzazione e dall'etica del lavoro, che è l'attributo costitutivo della leadership all'interno delle organizzazioni.

Se quindi l'autorità è qualcosa che il leader guadagna grazie ai propri titoli e alle necessità organizzative della società, la legittimazione dal basso è invece quell'elemento che lo stesso leader deve necessariamente conquistare sul campo. Si parla in tal caso di tutt'altro genere di legittimazione, che deriva dai propri collaboratori, quando al leader si riconoscono la competenza e le qualità idonee ad esercitare il ruolo di comando che gli è affidato con autorevolezza e non solo autorità.

Nelle organizzazioni formali si possono quindi osservare processi tipici di riconoscimento ed acquisizione della leadership necessari per acquisire la fiducia della base. In primis vi è il riconoscimento effettivo delle qualità del leader, di tipo professionale, che ne hanno determinato l'inquadramento organizzativo. Successivamente vi è il riconoscimento di un complesso di competenze relazionali connesse alla capacità di intervenire nelle dinamiche psico-sociali del gruppo, evitando conflitti superflui, stimolando il senso di appartenenza e un positivo clima di lavoro.

Note le teorie e le forme di riconoscimento della leadership è importante comprendere la centralità, all'interno dei contesti organizzativi, del leader. Ogni impresa e imprenditore mira al raggiungimento di un ruolo di preminenza nei rami di attività in cui opera, consolidando la propria posizione nel tempo. Alla leadership aziendale spetta, pertanto, il compito di incubare, stimolare, sostenere e conquistare questo obiettivo. Per il conseguimento di tale traguardo la leadership deve essere in grado di dare forma ad un insieme di compiti e funzioni ad essa attribuiti.

In quest'ottica il compito principale del leader aziendale è dare forma ad una vision quanto più definita e opportuna possibile, che consenta sia di individuare il futuro dell'impresa sia di creare un senso e un legame tra le azioni di ciascun collaboratore e l'obiettivo generale dell'impresa, ponendosi in tal senso come leva motivazionale per il singolo componente dell'organizzazione.

Il compito della leadership sarà dunque quello di immaginare e comunicare una visione d'impresa chiara e condivisa, abilitante la progettazione di una mission aziendale che, al fine di guidare

l'operato di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione, abbia requisiti fondamentali in termini di chiarezza, visibilità, regolamentazione della vita aziendale e soddisfazione dei collaboratori.

Un ulteriore compito affidato al leader è la creazione e la formazione di un team di collaboratori in cui dar vita ad un clima di affiatamento e trasparenza, al fine di renderli in grado di assumere un alto grado di responsabilizzazione ed indipendenza nelle attività affidategli, oltre che per raggiungere gli obiettivi prestabiliti in termini quantitativi.

A questo focus, relativo alla dimensione interna dell'impresa, il leader deve essere sempre in grado di abbinare un processo di analisi e cura di fattori esterni quali: cura e conoscenza della propria clientela, lavorando per mantenere un legame forte e duraturo con coloro i quali rappresentano la base storica e per rendere l'organizzazione attraente per potenziali nuovi contatti; individuazione e aggiornamento degli stakeholder, creando una precisa e puntuale rete di tutti gli attori che possono contribuire alla crescita del valore dell'impresa; conoscenza approfondita del proprio prodotto o servizio e del relativo mercato al fine di gestire eventuali situazioni di cambiamento che rendano necessario l'intervento attivo del leader.

Affinché l'intero sistema dei compiti e delle funzioni della leadership sia assunto in maniera efficace, qualsiasi sia la situazione di contesto, per il leader sono indispensabili un complesso di abilità personali quali coraggio, creatività e capacità di risolvere i problemi, di assumersi le responsabilità, di negoziare e adattarsi alle nuove condizioni nei processi di cambiamento organizzativo, nonché abilità nel conquistare la stima e la fiducia dei collaboratori. Il leader deve possedere però anche capacità specifiche relative, ad esempio, alla creazione e conduzione di un gruppo e alla diffusione dell'entusiasmo tra i collaboratori per la realizzazione dei progetti.

In un contesto simile un ruolo dirimente nell'attività del leader è quindi svolto dalle soft skills, che costituiscono il sistema di competenze e abilità trasversali, in grado di migliorare le interazioni tra il leader e le persone con cui entra in relazione all'interno e all'esterno della propria organizzazione.

Le soft skill si dividono in due macrocategorie:

- *Soft skill interne*: riguardano il modo con cui si interagisce con sé stessi. Esempi di soft skills interne sono la fiducia che si prova in sé stessi, le capacità di problem solving, la possibilità di adattarsi con efficacia e flessibilità al mutamento del contesto;
- *Soft skill esterne*: riguardano il modo con cui si interagisce con gli altri, e si influenzano le relazioni con i terzi. Sono esempi di soft skill esterne le capacità comunicative, quelle di lavoro in gruppo e la gestione dei conflitti.

Nello scenario attuale spicca senz'altro l'abilità nell'utilizzo di una corretta comunicazione a tutti i livelli. Questa competenza è sempre di più uno degli strumenti fondamentali per l'affermazione del leader e il successo dell'organizzazione.

In tal senso la comunicazione nell'attuale contesto, dominato dal digitale e da mezzi quali i social media, diviene un fattore fondamentale per ottenere una diffusione esterna di quanto la realtà ritiene essere importante che si conosca di sé e per facilitare internamente la creazione e la condivisione della cultura d'impresa.

Si può pertanto comprendere l'impatto decisivo a livello di formazione, consolidamento e presentazione della cultura e dell'immagine dell'impresa svolto dalla comunicazione esterna da parte delle aziende e dei loro leader.

Per quel che concerne la comunicazione interna, affinché sia di successo, è necessario che rispetti prerogative quali la trasparenza e la tempestiva, in quanto è importante che, in ogni momento, ciascun collaboratore sia in grado di comprendere cosa gli è chiesto di eseguire, come e con quali target.

Nel progettare il proprio processo di comunicazione interna il leader non può poi ignorare gli aspetti psicologici ed emotivi delle relazioni che caratterizzano l'organizzazione aziendale nel suo insieme. Proprio per l'importanza della dimensione empatica l'intelligenza emotiva risulta essere sempre più una competenza necessaria per il leader, non solo per la comunicazione ma, in generale, per conferire alla leadership la capacità di comprendere le diverse potenziali situazioni in atto o in divenire nella propria organizzazione.

Per intelligenza emotiva si intende la capacità di un individuo di controllare le emozioni, di esprimere i sentimenti in relazione alla circostanza, di dominare l'ansia e di gestire in modo armonico le relazioni con gli altri. In particolare, Goleman (2003) definisce l'intelligenza emotiva come un'attitudine personale che scaturisce dall'insieme di cinque capacità proprie del leader:

- *Autoconsapevolezza*: capacità di comprendere le proprie emozioni e i propri sentimenti.
- *Controllo delle proprie emozioni*: capacità di dominare le proprie emozioni negative, canalizzandole al fine di renderle innocue o, persino, un punto di forza.
- *Sicurezza in sé stessi*: capacità di credere nelle proprie competenze e attitudini che genera una forza positiva che, a sua volta, stimola la motivazione a raggiungere gli obiettivi.
- *Empatia*: capacità di saper ascoltare e sentire come proprie le emozioni degli altri, riuscendo a comprenderle e ad immedesimarsi.
- *Gestione delle relazioni*: capacità di interagire con gli altri in modo appropriato a seconda delle situazioni in cui ci si trova e delle persone con cui si ha una relazione.

Il grande interesse per la caratteristica emotiva del leader è inoltre dovuto al fatto che, all'interno dell'organizzazione, i rapporti di empatia contribuiscono a creare relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto, consentendo di capire e gestire anche le dinamiche interpersonali più critiche all'interno dell'organizzazione evitando pericolosi momenti di incomprensione.

Tutto, o almeno la maggior parte, di ciò che si è desunto dalle pagine precedenti può essere messo in discussione se si osserva il ruolo del leader in contesti meno formali, quali ad esempio i gruppi di lavoro interni alle stesse organizzazioni. La differenza tra le due tipologie di contesti, che rende perciò differente anche l'approccio dei leader, è dovuta proprio alla formalità della struttura.

All'interno dei team infatti, nonostante vi sia comunque una composizione di ruoli, non si può parlare di leader-imprenditore o comunque del leader come capo d'azienda e perciò la forza di affermazione formale è essenzialmente minore rispetto a quella del leader analizzato finora, con contestuale maggior rilevanza delle dinamiche di assunzione e riconoscimento dal basso della leadership.

Qualsiasi genere di gruppo si analizzi è ben noto che, ciò che determina il successo o l'insuccesso di un gruppo, è riconducibile a due condizioni: il contesto in cui il gruppo si inserisce e le dinamiche che si vengono a formare all'interno dello stesso.

Se il contesto è qualcosa che fa espressamente riferimento a fattori esterni al gruppo, come ad esempio la situazione del settore di riferimento o il luogo geografico in cui si opera, le dinamiche sono invece estremamente legate alla formazione e allo sviluppo del gruppo e perciò presentano una forte correlazione con il concetto di leadership.

In tal senso è utile citare il modello di Tuckman sulla formazione e lo sviluppo dei gruppi. Esso prevede cinque differenti stadi in ognuno dei quali la leadership assume un ruolo e una funzione ben differente, con la possibilità di mutare e modulare il proprio impatto e lo stile messo in essere, per assecondare sia la fase in cui ci si trova sia le particolarità del gruppo.

Il compito fondamentale del leader nel gruppo di lavoro è dunque quello di accompagnare lo sviluppo del team con la propria capacità nel modificare e adattare lo stile di leadership alla maturità del team stesso, passando da un'attitudine propriamente direttiva ad un ruolo più relazionale e di servizio. Ne deriva pertanto la fotografia di una leadership che ha come qualità principali l'essere situazionale, trasparente, flessibile, pragmatica, goal oriented e relazionale.

In linea generale dunque sia che il leader si trovi ad affrontare la situazione dell'azienda nel suo complesso, sia che guidi un gruppo interno alla stessa, è evidente come il ruolo della leadership giochi un punto fondamentale nel determinare l'andamento positivo di ogni situazione direttamente connessa alla realtà guidata.

Capitolo 3: La leadership alla prova del cambiamento

Tra i compiti del leader un ruolo importante lo assume la capacità di guidare i processi di cambiamento all'interno delle organizzazioni. Anche se la gestione del cambiamento può essere considerata come un'attività manageriale da eseguire sulla base di un piano ben studiato, organizzato, diretto e controllato, non si può non sottolineare come esso richieda anche una leadership efficace per

introdurre e consolidare il cambiamento con successo. Il processo non può produrre risultati positivi se il leader non dimostra capacità ampie di leadership, spaziando dalle conoscenze tecniche alle dimensioni più inerenti alle soft skill.

È importante comprendere poi che il cambiamento non deve essere interpretato come una correzione rapida alle problematiche che un'organizzazione si trova ad affrontare. Se considerato in tal modo il cambiamento assume le sembianze di qualcosa di strumentale, una reazione che non porta a dei vantaggi nel futuro ma esclusivamente ad una soluzione circoscritta alla contingenza in essere. Esempio calzante è, senza dubbio, la questione legata alle nuove circostanze connesse alla pandemia da Covid-19 e la conseguente necessità di iniziare, evolvere o completare la digitalizzazione dei processi produttivi e lavorativi in settori che avevano scarsamente intrapreso tale modificazione. Adattare e ripensare le organizzazioni esistenti in chiave digitale, trasponendo semplicemente le attività da un luogo fisico ad un altro mediante l'uso della tecnologia, non può essere considerato un momento di cambiamento reale, bensì un'affannosa risposta ad una difficoltà inattesa. Non si può perciò parlare di un cambiamento voluto e progettato volto al progresso e al miglioramento continuativo dell'impresa rispetto agli scenari futuri.

Una leadership orientata al futuro e al cambiamento, mantenendo sempre l'esempio della digitalizzazione e del covid, si caratterizza per il fatto che aveva già avviato o consolidato programmi di cambiamento, interiorizzati da collaboratori e fruitori, che andassero incontro alle istanze della digital revolution e dell'industria 4.0, dando vita ad un radicale e progressivo ripensamento di luoghi, tempi e modalità di esecuzione del lavoro, così trovandosi pronta al cambiamento senza subirlo.

In quest'ottica è interessante il contributo fornito dalle teorie del change management, sotto il punto di vista della gestione dei momenti, ma soprattutto dalla change leadership che, con il proprio impianto concettuale, cerca di valorizzare il ruolo e le capacità della leader al cospetto del cambiamento e che pone importanti basi per diversi modelli di leadership moderni.

Rimanendo sul tema del cambiamento legato alla digital revolution e all'accelerazione dovuta al covid è necessario porre alcuni punti fondamentali per comprendere come questa tipologia di cambiamento sia di portata così epocale e abbia un impatto così ampio sulle organizzazioni.

In primo luogo, è necessario comprendere ciò che si pone alla base del cambiamento, ovvero il complesso e articolato mondo digitale. In tal senso dunque si considera come fondamentale non solo la disponibilità larga e diffusa degli strumenti, in un'ottica di azzeramento del digital divide tra classi e generazioni, ma ancor di più la sempre maggior diffusione di oggetti e supporti caratterizzati dalla IOT (Internet of Things) e AI (Artificial Intelligence), che mettono a disposizione delle organizzazioni un sistema interconnesso, destituito della sua dimensione fisica, temporale e con un forte carattere di interdipendenza legato alla capacità di dialogo tra sistemi.

La seconda questione alla base del cambiamento imposto dalla digital revolution è legata alla progressiva disintermediazione dei rapporti lavorativi, sociali e organizzativi dovuta alla rete interconnessa di device e supporti digitali che danno vita ad una nuova e più flessibile modalità di organizzazione del lavoro che determina la necessità di modelli innovativi di leadership e di gestione delle questioni relative al lavoro, alla sua esecuzione e regolamentazione.

Un ultimo tassello che lega in maniera indissolubile tutte le scelte e le particolarità dell'epoca digitale è la velocità con cui le innovazioni e le richieste si succedono nel tempo, velocità esponenzialmente superiore a qualsiasi tipologia di tecnologia disponibile precedentemente..

Pertanto, in un contesto complesso, accelerato è dunque importante il ruolo della leadership, la quale deve essere in grado di comprendere e guidare le organizzazioni per non soccombere sotto il peso della digital revolution ma al contrario per continuare a garantire produttività, profittabilità e adattabilità ai cambiamenti futuri, coniugandosi con una crescente attenzione al fattore umano.

Si apre in tal modo il dibattito rispetto a forme di gestione e di leadership alternative a quelle tradizionali, ancorate alla sola applicazione del change management, meno formali e strutturate, ma più attente alla realtà delle situazioni in cui si trovano ad operare i leader stessi che possano interfacciarsi con la nuova realtà che si sta delineando, cogliendone gli aspetti fondamentali.

Per vincere le sfide della digitalizzazione in termini di organizzazione del lavoro e gestione del cambiamento la leadership deve, quindi, affrontare la questione del personalismo e dell'individualismo tipico della figura del leader.

L'ottica futura procede verso una leadership sempre meno top-down e sempre più diffusa, di prossimità, inclusiva e in ogni modo vicina alle nuove necessità dei singoli collaboratori. Il modello concettuale che viene maggiormente proposto come il futuro della leadership è di tipo trasversale, basato su competenze che siano quelle di un leader inclusivo, ovvero disposte in maniera più aperta a concetti quali la cooperazione, il coordinamento e la vicinanza, tutti fattori marginali nei modelli che hanno dominato il dibattito teorico e sostanziale fino al recente passato.

In questo modo ciò che implicitamente si sta delineando è un passaggio da leader concentrati sull'execution della propria vision a leader che, una volta assunto un set di valori tali da definire uno schema minimo di vision del futuro, sappiano arrivare al successo tramite la condivisione e la gestione delle loro idee negli ampi network che caratterizzano la società moderna, divenendo sempre più orizzontali nel modo di comunicare, agire e dirigere.

Capitolo 4: Approcci moderni alla leadership e al cambiamento

Si presentano brevemente di seguito quelli che sono alcuni dei modelli di leadership considerati come più coerenti con alcune delle prerogative fin qui discusse la cui descrizione più approfondita è rimandata al capitolo dedicatovi nell'elaborato:

- *Leadership inclusiva*: alla base di questo modello vi sono ascolto e prossimità del leader rispetto a qualsiasi bisogno e necessità dei propri collaboratori in un'ottica di impresa sociale ed inclusiva.
- *Leadership etica*: alla base di questo modello vi sono i valori che il leader e l'organizzazione scelgono di porre come centrali nello sviluppo di tutte le attività dell'azienda e dei collaboratori.
- *Leadership risonante*: il fulcro di questo modello è il concetto di intelligenza emotiva applicata al contesto moderno in cui l'obiettivo è la valorizzazione del collaboratore come essere umano prima che come strumento di performance.
- *Leadership responsabile*: il leader che si delinea in questo filone è un leader estremamente presente in tutte le fattispecie della vita organizzativa, in cui gioca un ruolo fondamentale sia nella promozione dei valori sia nell'operato dei collaboratori
- *Leadership carismatica*: il modello è incentrato sulla figura del leader come ispiratore dei collaboratori, in quest'ottica l'eccesso di spettacolarizzazione e di centralità del leader può risultare tossica per i follower e l'organizzazione
- *E-leadership*: modello estremamente moderno e fluido che poggia le proprie basi sull'attitudine digitale e flessibile del leader moderno
- *Leadership resiliente*: modello elaborato a seguito della pandemia globale, è ispirato alla capacità dell'uomo di saper essere più forte dopo determinati eventi che ne abilitano competenze e conoscenze nuove e migliori in ottica futura

Capitolo 5: L'approccio dei leader moderni nei confronti dei temi legati al cambiamento e alle sfide del futuro

Nell'intenzione di comprendere in maniera più effettiva il rapporto tra i leader, i cambiamenti, la gestione di momenti e situazioni differenti nonché per avere un'idea più concreta degli strumenti e delle skills necessarie per approcciare il futuro, si è deciso di condurre una serie di interviste a figure che siano riconosciute all'interno del proprio ambiente lavorativo come leader, di cui in questa sezione presentiamo le evidenze principali.

Il metodo adottato è stato quello delle interviste in profondità che hanno coinvolto singolarmente le persone selezionate come campione. Obiettivo principale delle interviste era quello di cogliere gli aspetti più rilevanti dell'esperienza e del pensiero prospettico del leader in tema di cambiamento e gestione delle situazioni future, nonché del suo rapporto con i collaboratori e con la digitalizzazione fossero a comprendere quali siano le competenze distintive in grado di determinare una buona leadership per il futuro.

Al fine accrescer l'affidabilità e la significatività delle evidenze raccolte è stato costituito un campione composto da dieci personalità di carattere eterogeneo per ruolo organizzativo, settore di riferimento, sesso, età ed esperienze personali e lavorative.

L'attività di ricerca aveva una taglio esplorativo e si è pertanto avvalsa di un approccio qualitativo aperto senza un'ipotesi preventiva da dimostrare ma con una tematica d'indagine che, per sua natura, intende ritenersi aperta ad una prospettiva di esperienza e di contributo dall'esito non categorizzabile a priori, fermo restando l'obiettivo generale di indagare il tema del leader alla prova del cambiamento e tutto ciò che possa riguardare l'interpretazione della gestione di fasi particolarmente disruptive.

Per questi e per altri motivi, riscontrabili anche nelle difficoltà del momento storico che si sta attraversando, il modello metodologico si presenta estremamente flessibile in quanto non decide rigidamente tempi e modi operativi ma si modifica in funzione delle esigenze che emergono nel corso del processo, determinando in tal senso l'utilizzo di strumenti e di approcci differenti sulla base delle necessità dell'intervistato, senza prevedere uno schema di risposta ampio bensì consentendo ai leader di esporre il proprio pensiero in maniera articolata, sulla traccia delle domande proposte che hanno comunque la finalità di indagare tre ambiti ben precisi:

- La leadership e il rapporto con il cambiamento: come approcciarlo, gestirlo e trarne benefici
- Le sfide del domani in termini di digitalizzazione e gestione del lavoro in modalità smart: quali sono le tematiche più rilevanti per i leader
- Quali competenze abilitano i leader a vincere le sfide di domani

A conclusione della ricerca effettuata, prima di presentare alcuni interessanti output, si vuole sottolineare come, nonostante l'idea di fondo non fosse quella di portare a verifica una specifica teoria classica o moderna a discapito delle altre, quanto emerge dalle interviste sia spesso aderente ad alcune delle teorie presentate, nonché ai compiti affidati al leader di gruppo o di azienda e alle competenze fondamentali per mettere in atto una leadership efficace di cui si è trattato nell'esposizione teorica.

Si può sostenere pertanto che la prassi aziendale tende a ricalcare e confermare diversi fattori riscontrati e sostenuti a livello teorico, senza la necessità di doversi ancorare in maniera statica e ideologica ad un unico filone. Da quanto emerge infatti i leader carpiscono nel proprio operato il meglio dagli approcci che ritengono, di volta in volta, più consoni rispetto alle sfide che si trovano a

fronteggiare. Quanto si può affermare è che ciò porti alla non esistenza di una “one best way” e che perciò i leader, nel proprio modo di porsi relativamente alle diverse tematiche della leadership, non tendano ad ancorarsi staticamente ad un solo stile o ad un unico modo di concepire il proprio ruolo, così da essere maggiormente flessibili e pronti rispetto alla mutazione delle dinamiche organizzative e socioculturali.

Appare indubbio infatti ad esempio che dalle parole dei leader approcci quali leadership risonante e leadership inclusiva vedano diversi dei propri elementi teorici ripresi nell’operato dei leader che, sempre di più, pongono l’attenzione rispetto a temi quali l’ascolto e la cura dei propri collaboratori mediante doti legate all’intelligenza emotiva e all’empatia del leader. Allo stesso modo l’idea di un futuro in cui l’azienda si configuri come luogo in cui prendersi cura e valorizzare le diversità di chi la abita è sicuramente qualcosa che i leader sentono vivamente proprio e che costituisce tema di riflessione per il futuro, intrecciandosi con tematiche relative all’empatia e alla gestione delle relazioni umane in una situazione di crescente spersonalizzazione dei luoghi di lavoro.

Per quello che concerne la tematica del cambiamento si è potuto comprendere, grazie all’esperienza qualitativa svolta, come la reale condizione dei leader sia solo parzialmente inquadrata dalla letteratura e come vi sia un approccio differenziato al tema sia dal punto di vista della natura dello stesso (progettato o subito) sia di ciò che concerne l’insieme delle competenze e dei fattori cruciali nelle fasi di gestione di questi momenti.

Se dal punto di vista del passato le logiche proprie del change management e della change leadership possono trovare riscontri favorevoli bisogna altresì notare come l’accelerazione impressa dalla digitalizzazione e dalla pandemia da Covid-19 abbia creato una situazione fluida in cui i leader cercano strumenti e approcci nuovi ed efficaci per rispondere alle nuove esigenze, senza però abbandonare del tutto le competenze maturate nel passato.

Si conferma così che il ruolo del leader non è più interpretato come quello di un visionario, che in forza delle proprie intuizioni costruisce la propria leadership, o come, al contrario, quello di un individuo che consideri il tema del cambiamento quale un fattore che può, in ogni caso, gestire in ottica proattiva. Entrambe le situazioni infatti, è dimostrato da quanto condotto, sono estremamente decontestualizzate rispetto allo scenario attuale in cui, per via del digitale e di fattori ad esso connessi, il leader deve porsi in maniera fluida mantenendo visione e creatività ma senza dimenticare progettualità e gestione con un occhio sempre attento e vigile sulla propria realtà di riferimento. Ciò che emerge dalla ricerca è infatti che nessun cambiamento o decisione può essere presa senza preventivamente considerare la maturità dei propri collaboratori e le componenti firm specific.

In quest’ottica si è confermato che i leader hanno una tendenza ad interpretare il cambiamento come un fattore di vantaggio competitivo, se e quando esso sia sposato in maniera chiara e aderente con il

tessuto aziendale, senza stravolgerne le competenze ma andando ad apportare significativi miglioramenti sia dal punto di vista dell'esecuzione del lavoro sia della vita all'interno dell'organizzazione stessa.

Si conferma sempre a riguardo una tesi fondamentale più volte toccata nell'elaborato: sono i leader stessi a ribadire come il più grande ostacolo al cambiamento non siano le tecnologie, gli investimenti necessari o il ripensamento di luoghi, spazi e modalità bensì l'intralcio di maggior rilievo è, ancora oggi, costituito dal fattore umano e dalla psicologica difficoltà dell'uomo di abbandonare la propria confort zone a favore della novità, così creando una delle barriere più difficili da abbattere per rendere effettivo il cambiamento e che costituisce e costituirà sempre una delle sfide e degli impegni di maggior rilievo per i leader.

Per questo motivo e per la necessità di superare le barriere imposte dal digitale si conferma di rilievo la competenza comunicativa del leader che, come sostenuto dall'aspetto teorico, deve essere reale ed efficace, favorire internamente il fluire delle idee e al contempo dare una motivazione chiara e precisa delle scelte effettuate dal leader, contribuendo in tal senso a limitare quelli che possono essere i fenomeni di ostacolo al cambiamento e a consolidare il ruolo del leader stesso. Una delle maggiori sfide intercettate dai leader è proprio quella relativa allo sviluppo di capacità comunicative ed empatiche che vadano oltre alle limitazioni e i cambiamenti imposti dall'attuale situazione sanitaria per continuare a costruire rapporti interni ed esterni all'organizzazioni basati sempre più sulla fiducia e sulla responsabilizzazione. A tal proposito una delle sfide del futuro, a detta dei leader, sarà relativa alla costruzione di rapporti lavorativi agili e improntati al risultato che siano slegate dalle logiche classiche di controllo della prestazione e che perciò siano basate fortemente sulla fiducia tra leader e collaboratore.

La comunicazione, come la capacità di ascolto e quella empatica vengono identificate dai leader, così come dalla letteratura scientifica, come caratteristiche imprescindibili per i leader che intendano agire in questo senso e che abbiano come obiettivo il benessere dell'organizzazione globalmente intesa, dall'efficienza economica alla cura di coloro che abitano l'azienda e che ne consento la sopravvivenza nel tempo. Proprio in quest'ottica una delle sfide del futuro, secondo i leader, sarà quella di incrementare il valore sociale delle imprese, facendo diventare l'azienda un luogo di inclusione delle diversità da valorizzare sia in ottica sociale che produttiva gestendo nella maniera migliore possibile i nuovi rapporti interpersonali e tra uomo e digitale.

Dalla ricerca si può senza dubbio comprendere come l'autorevolezza dell'operato di un leader non è funzione esclusiva dei risultati ottenuti o del ruolo gerarchico bensì si configura, in maniera sempre più chiara, come il risultato di un mix di competenze di cui la componente soft assume una rilevanza sempre maggiore con la flessibilità, la creatività, l'empatia, l'ascolto attivo e la comunicazione che

vengono identificate come le skill che, maggiormente, contraddistinguono i leader vincenti del futuro.

In maniera più dettagliata e approfondita questi ed altri elementi sono trattati nell'elaborato in cui è dato ampio spazio alla voce dei leader, così da comprendere in maniera ancora più chiara e significativa quanto la leadership svolga un ruolo fondamentale nelle aziende e nei gruppi di lavoro rispetto a tutte le tematiche discusse in questa tesi.