

*Dipartimento di Impresa e Management
Corso: Gestione d'Impresa
Cattedra di **Comportamento Organizzativo***

Tesi di Laurea

“L’Evoluzione dei Modelli di Leadership in Contesti Organizzati”

RELATORE

Prof.ssa Laura INNOCENTI

CANDIDATO

Pierfrancesco DI RUZZA
Matr. 717341

CORRELATORE

Prof. Gabriele GABRIELLI

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1 – CHE COS'È LA LEADERSHIP?	10
1.2 – IL BINOMIO TRA LEADERSHIP E CULTURA ORGANIZZATIVA	11
1.3 – IL RUOLO DEL LEADER NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI	14
1.4 – I DIVERSI APPROCCI ALLA LEADERSHIP	16
1.4.1 - L'APPROCCIO DEI TRATTI	16
1.4.2 - APPROCCIO COMPORTAMENTALE	20
1.4.3 - APPROCCIO SITUAZIONALE	22
1.5 - LE TEORIE DELLA LEADERSHIP (CONTINGENTI, PROCESSO, RISULTATO)	23
1.5.1 - LE TEORIE CONTINGENTI	23
1.5.2 - TEORIE DEL PROCESSO	29
1.5.3 - TEORIE DEL RISULTATO	31
CAPITOLO 2 – LA MOTIVAZIONE: CARATTERISTICHE PRINCIPALI	33
2.0 - I COMPORTAMENTI DI CITTADINANZA ORGANIZZATIVA (OCB)	34
2.0.1 - STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEGLI OCB	36
2.0.2 - OCB: CONTEXTUAL PERFORMANCE	37
2.1 - MOTIVAZIONE COME DRIVER PER LA PERFORMANCE	38
2.1.0 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	38
2.1.1 - PERFORMANCE INDIVIDUALE	38
2.1.2 - LA RELAZIONE TRA MOTIVAZIONE E PERFORMANCE	39
2.1.3 - MOTIVARE I LAVORATORI PER OTTENERE LA PERFORMANCE	40
2.2 - LE TEORIE MOTIVAZIONALI	43
2.2.0 - CENNI ALLE PRINCIPALI TEORIE	43
2.2.1 - LE TEORIE DEL CONTENUTO	44
2.2.2 - LA TEORIA DEI BISOGNI DI MASLOW	44
2.2.3 - LA TEORIA ERC DI ALDERFER	46
2.2.4 - LA TEORIA DEI BISOGNI DI MCCLELLAND	48
2.2.5 - LA TEORIA DEI BISOGNI DI HERZBERG	53
2.2.6 - LE TEORIE DEL PROCESSO	57
2.2.7 - TEORIA DEI RINFORZI DI SKINNER	58
2.2.8 - TEORIA GOAL-SETTING DI LOCKE	58

2.2.9 - TEORIA DELL'ASPETTATIVA-VALENZA DI VROOM	61
2.2.10 - TEORIA DELL'EQUITÀ DI ADAMS	62
2.3 - RAPPORTO TRA MOTIVAZIONE E LEADERSHIP	63
2.3.1 - LA GESTIONE DI UN GRUPPO DI LAVORO	64
<u>CAPITOLO 3 - NUOVI TREND DELLA LEADERSHIP</u>	<u>67</u>
3.0 - I CINQUE ELEMENTI PER UNA LEADERSHIP RESPONSABILE	69
3.0.1 - GLI STAKEHOLDER E I DIRIGENTI AZIENDALI VALUTANO LE QUALITÀ DI LEADERSHIP IN MODO DIVERSO	71
3.0.2 - I GIOVANI LEADER GLOBALI E I GLOBAL SHAPERS SI DISTINGUONO DALLA MASSA	71
3.0.3 - LA LEADERSHIP RESPONSABILE IN AZIONE	72
3.0.4 - MICROSOFT	72
3.0.5 - KAISER PERMANENTE	73
3.0.6 - ENGIE	74
3.0.7 - GOVERNO DEL COSTA RICA	74
3.0.8 - UOB	75
3.1 – LA LEADERSHIP DI OGGI: I RITMI DI INNOVAZIONE E LE SKILLS NECESSARIE	76
3.1.0 - CLASSIFICA DELLE CAPACITÀ CHIAVE	77
3.1.1 - PRIMA CAPACITÀ: ADVANCED ANALYTICS	78
3.1.2 - SECONDA CAPACITÀ: GESTIONE DEI DATI	79
3.1.3 - I RITMI DI INNOVAZIONE MANDANO IN CRISI LA LEADERSHIP	80
3.1.4 - STRUMENTI PER ATTUARE IL CAMBIAMENTO	82
3.1.5 - GLI OSTACOLI AL CAMBIAMENTO	82
3.2 – LO SCENARIO ATTUALE DELLA LEADERSHIP	83
3.2.0 - LO SCENARIO GLOBALE	83
3.2.1 - LA PANDEMIA: LE CONSEGUENZE DEL COVID-19	84
3.2.2 - NUOVO MODELLO DI LAVORO	85
3.2.3 - I CAMBIAMENTI DELLA LEADERSHIP CAUSATI DALLA PANDEMIA	85
3.2.4 - LE CINQUE CAPACITÀ MANAGERIALI DI DELOITTE	87
3.2.5 - LE CINQUE CAPACITÀ MANAGERIALI DI MCKINSEY	89
<u>CAPITOLO 4 – MODELLI DI LEADERSHIP</u>	<u>92</u>
4.0 - CAPACITÀ E SKILLS NECESSARIE	92
4.1 – THE COCA COLA COMPANY	93
4.1.1 - BUSINESS STRATEGY	94

4.1.2 - LEADERSHIP	94
4.2 – AMAZON.COM	95
4.2.1 - LEADERSHIP	96
4.3 – MCDONALD’S	97
4.3.1 - LEADERSHIP	98
4.4 - THE WALT DISNEY COMPANY	100
4.4.1 - LEADERSHIP	100
4.5 – STARBUCKS	102
4.5.1 - LEADERSHIP	103
4.6 – SPOTIFY	104
4.6.1 - LEADERSHIP	105
4.7 – SAMSUNG	107
4.7.1 - LEADERSHIP	108
4.8 – ADIDAS	110
4.8.1 - LEADERSHIP	111
<u>CONCLUSIONI</u>	<u>115</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>119</u>
<u>RIASSUNTO</u>	<u>125</u>
<u>RINGRAZIAMENTI</u>	<u>141</u>

A Giuseppe, Maria e Franco.

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce da un interesse nei confronti dei Modelli Organizzativi e della Leadership di un'azienda, oltre che nelle dinamiche in cui essa è coinvolta. La leadership rappresenta il motore di un'organizzazione, essendo l'influenza che ha una determinata persona (chiamata leader) sui dipendenti (follower). I follower vengono chiamati così proprio perché sono (se la leadership è efficace) i seguaci del leader: essi vengono spinti dal carisma del leader a lavorare in gruppo come un unico individuo e sono diretti e guidati proprio da lui.

Nel campo delle risorse umane, il leader è di fondamentale importanza, poiché non solo è indispensabile per raggiungere degli obiettivi prefissati dall'azienda, ma è fondamentale per riuscire a far collaborare i dipendenti tra di loro e per creare una squadra che possa fare la differenza. Nello studio in oggetto, vedremo come ci sono molte variabili che condizionano il lavoro di un leader, come ad esempio la motivazione o la performance individuale di ogni individuo.

Riassumendo, come vedremo successivamente, la leadership è intesa come la capacità di un leader di influenzare una o più persone.

La leadership ha una funzione importante anche se parliamo di cultura organizzativa. La cultura organizzativa è il modo in cui ci si approccia agli interlocutori (interni o esterni): è compito del leader definire quale sia la vision da seguire, ma un buon leader è colui che struttura i processi fino ad arrivare a comunicare con i dipendenti.

Dopo aver definito la vision infatti, il leader deve utilizzare la cultura organizzativa per comunicarla ai dipendenti.

All'interno dei contesti organizzati, come vedremo successivamente, il leader è lo stratega e si confronta sempre con il tema del cambiamento. Con l'instabilità economica e politica che contraddistingue il mondo di oggi, è ancora più difficile per un leader riuscire a svolgere il proprio lavoro a pieno.

Nello studio in oggetto, inoltre, vedremo come durante il corso degli anni sono stati molti gli studiosi che hanno trattato la leadership, a partire dagli approcci (Tratti, Comportamentale, Situazionale) per finire alle teorie (Contingenti, Processo, Risultato).

La motivazione è un altro tema interessante per riuscire a capire a pieno il lavoro di un leader. Analizzando la leadership, vedremo come correnti di pensiero diverse ci portano a definizioni altrettanto differenti. La motivazione è quell'elemento (fondamentale) utile al fine di generare autorevolezza nel leader. Più il leader è capace di motivare i suoi seguaci, più può essere considerato grande. La motivazione, come vedremo, è indispensabile per la prestazione aziendale ed individuale, che vengono conseguite quando vengono raggiunti gli obiettivi organizzativi. Motivazione e Performance sono strettamente correlate: come affermano gli

studi di Hackman e Oldham, la relazione tra le due è circolare ed è alimentata dalla soddisfazione. Di conseguenza, la motivazione possiede una relazione fondamentale anche con la qualità: aumentando la motivazione, viene incrementata anche la qualità di prodotti e servizi, e quindi c'è la soddisfazione del cliente, che conseguentemente, generando performance per l'organizzazione, fa sì che riparta il circolo.

La motivazione è stata studiata da molti studiosi, quali Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland, autori delle teorie del contenuto, che come vedremo hanno creato dei modelli organizzativi utili al fine di individuare gli elementi su cui le aziende agiscono per mantenere elevato il livello di soddisfazione e di impegno.

Dopo aver fatto un excursus sulla storia della leadership e sui significati intrinseci di motivazione e performance, l'elaborato presenta un capitolo nel quale si descrivono i nuovi trend della leadership: ad oggi, con l'avvento del Covid-19, è importante pensare a come devono reagire leader ed organizzazioni per riuscire a svolgere correttamente il proprio lavoro. Analizzando un articolo di Accenture del 2020, vediamo come siano molte le sfide dei Leader odierni: l'economia, il clima e la rivoluzione industriale sono tra queste le più importanti e le più influenti.

Molti studiosi hanno deciso di stilare una lista di capacità indispensabili da possedere per essere Leader nel 2020, per riuscire a mantenere alta la qualità e la performance. Con l'avvento della pandemia, il lavoro si è decentralizzato e la maggior parte dei lavoratori svolge le proprie mansioni direttamente da casa. Ovviamente, un leader non può adottare gli stessi stili di leadership che adotterebbe con il lavoro normale, ed infatti deve adattarsi al mondo nuovo e riuscire a motivare/dirigere/guidare anche attraverso lo schermo di un computer.

Successivamente, nell'ultimo capitolo, andremo ad analizzare i più grandi marchi a livello globali, per capire in che direzione si stanno muovendo e quali stili di leadership stanno adottando per riuscire a risolvere tutte le sfide di cui andremo a parlare. Confrontandole tra di loro, e mettendole in relazione con le capacità richieste dal nuovo scenario dovuto alla Pandemia, riusciamo a comprendere meglio qual è il ragionamento fatto dai migliori Leader globali, e quanti di loro riusciranno ad uscire più forti da questa situazione.

“Un leader conduce la gente dove vuole andare. Un grande leader conduce la gente dove non vogliono necessariamente andare, ma dove dovrebbero essere.”

Rosalynn Carter

CAPITOLO 1 – CHE COS'È LA LEADERSHIP?

La leadership, all'interno di contesti aziendali, è intesa come il raggiungimento di un obiettivo, ottenuto grazie all'influenza che ha un leader su un gruppo di lavoro.

Un leader è una persona carismatica, che riesce a dirigere, ma soprattutto, cosa più importante, è in grado di guidare un gruppo di persone.

La parola leader proviene dall'inglese to lead che significa, per l'appunto, guidare.

Il ruolo del leader, al giorno d'oggi, viene usato sempre in più campi delle attività umane, come management, politica, sport, arte, cultura, etc.

Ovviamente, bisogna specificare che essere leader in una materia non vuol dire esserlo a priori per tutte le altre: ogni leader ha il suo campo di attività e i propri stimoli per riuscire a trasmettere ciò che serve al gruppo per raggiungere l'obiettivo.

La capacità che ha un leader di influenzare un gruppo di lavoro è detta leadership. La leadership viene esercitata dal leader sul gruppo, fornendo loro i mezzi di lavoro, gli scopi da raggiungere e le motivazioni da possedere per portare a termine la mission.

L'obiettivo primo della Leadership è quello far perseguire gli scopi al gruppo di lavoro, tramite la massimizzazione dell'area di disponibilità dello stesso. Ovviamente, è dovere di colui che esercita la leadership, far seguire un'etica di professionalità e senso del dovere ai propri seguaci, oltre che a farli sentire appagati del lavoro che stanno svolgendo.

Il concetto di leadership però non può essere univoco e non è semplice dare un significato della parola stessa poiché, essendo uno dei comportamenti organizzativi più studiati, si adatta ad una pluralità di lavori teorici.

Il concetto di leadership non deve essere collegato a quello di "headship", come quello di leader non deve essere collegato a quello di "capo": mentre nella leadership un gruppo di persone riconosce una guida in una determinata persona, concedendogli il potere, nell'headship troviamo invece la successione del potere, dove il capo diventa tale grazie al voto di un numero ristretto di votanti (Trentini e Angeli, 1997).

Riassumendo, nella leadership l'autorità viene concessa al leader dai seguaci, mentre nell'headship viene conferita dall'esterno.

La leadership può essere intesa anche come "l'azione mediante la quale uomini conducono altri uomini in contesti che sono contesti sociali, quindi storici, quindi mutevoli" (Vitalone, 2004, p. 216).

Quindi, come stiamo vedendo in questo primo paragrafo, non è semplice dare una definizione unica della parola leadership.

Il compito viene reso più difficile dalla complessità dei contesti aziendali e dall'ordine richiesto dalle organizzazioni moderne: infatti, le organizzazioni cambiano spesso forma e

organigramma, cambiando conseguentemente anche la leadership; un leader in un'azienda A non per forza di cose sarà sicuramente nell'azienda B e viceversa, proprio perché, cambiando frequentemente, le organizzazioni variano anche le relazioni interpersonali, la comunicazione e le interazioni.

Secondo la maggior parte delle definizioni della letteratura in oggetto, «le organizzazioni sono raggruppamenti sociali deliberatamente costruite e ricostruite per il raggiungimento di fini specifici» (Etzioni, 1967, p. 11).

Il controllo del lavoro all'interno delle organizzazioni è sempre formale, proprio perché sono delle unità artificiali e create dall'uomo a proprio piacimento, e non sono quindi contesti naturali. La leadership però deve essere anche vista come esigenza organizzativa: un'organizzazione non può avere la sicurezza che i propri lavoratori portino a termine i compiti seguendo etica e professionalità, ma soprattutto non ha la certezza che quest'ultimi agiscano per il bene dell'azienda; è per questo che, in tutte le organizzazioni, c'è un sistema formale di distribuzione di premi e di punizioni.

I lavoratori sono soggetti a ulteriori incentivi, da parte delle organizzazioni, per svolgere il lavoro al meglio delle loro possibilità.

Ed è per questo che entra in gioco la figura di leader e di leadership, capace di effettuare un controllo sociale sulle persone, influenzandole personalmente e dirigendole nella direzione che più lo aggrada.

Possiamo affermare che il leader è colui che controlla la complessità, e che cerca di risolverla controllando i cambiamenti continui a cui è soggetta un'organizzazione.

Le leadership però non è sempre indispensabile; infatti, le organizzazioni che non hanno un vero e proprio leader riescono comunque a sopravvivere e ad esistere. Importante specificare che la leadership non sempre è esercitata da coloro che hanno un ruolo formale, ma spesso può essere indotta da quei soggetti che hanno una carica informale, ma che in compenso hanno un forte carisma e sanno influenzare le persone.

1.2 – IL BINOMIO TRA LEADERSHIP E CULTURA ORGANIZZATIVA

Come abbiamo detto precedentemente, con la leadership un individuo ha il potere di coinvolgere un gruppo di persone per raggiungere un obiettivo. Grazie a questa "autorità", il leader riesce a creare un ambiente positivo, dentro il quale il dipendente ha piacere a lavorare, ma soprattutto, è spinto da un forte senso di appartenenza che lo spingerà a ragionare sempre per il bene del collettivo e dell'azienda. Se la leadership funziona, ogni dipendente sarà in grado di esprimere il proprio massimo potenziale nell'ambito lavorativo, aumentando conseguentemente la performance aziendale. Ma perché la leadership è così importante per la performance? E soprattutto, qual è la relazione con la cultura organizzativa?

Per spiegare questa relazione, abbiamo bisogno di dare una definizione di cultura organizzativa. La cultura organizzativa è il modo in cui ci si appropria agli interlocutori, interni o esterni che essi siano. Essa è intesa anche come la somma dei comportamenti di ogni individuo facente parte di un'azienda.

La cultura organizzativa determina quindi l'efficacia di un gruppo: ogni dipendente ricopre un ruolo fondamentale in essa ma è grazie ai leader che si riesce a sviluppare, fino a diventare un mezzo di performance (Malara, 2020).

In che modo i leader riescono a consolidare la cultura organizzativa? È compito di un leader definire una vision da seguire. Dopo di ciò, un buon leader passa per la strutturazione dei processi fino ad arrivare alla comunicazione con i dipendenti.

Un leader deve essere sicuro che i suoi seguaci si comportino nella maniera più adeguata possibile al fine di raggiungere la performance; potremmo dire che l'obiettivo principale per un leader è quello di rendere i dipendenti persone che vogliano il bene aziendale. Ciò non vuol dire che deve sottrarsi al lavoro: è indispensabile per il leader dare il buon esempio e far capire ai seguaci in che modo svolgere determinate mansioni.

La comprensione della vision da parte dei dipendenti è un passaggio fondamentale: ogni lavoratore deve sapere cosa vuole diventare l'azienda in un futuro prossimo e quali gradini bisogna salire per raggiungere l'obiettivo. La vision deve essere ovviamente coerente con gli obiettivi di lungo periodo e con i valori aziendali.

Dopo aver condiviso la vision, il leader stila una "tabella di marcia" da seguire e imposta gli obiettivi, collegando quindi le attività ed i progetti alla vision.

Una leadership efficace fa sì che i dipendenti abbiano la necessità di aggiornarsi e di migliorarsi giorno dopo giorno, avendo la consapevolezza dei propri punti deboli.

In quest'ottica, "la visione e la cultura rappresentano le basi per l'empowerment organizzativo, il raggiungimento della mission aziendale e la soddisfazione dei collaboratori per il loro contributo" (Malara, 2020).

La cultura organizzativa è quindi l'insieme delle convinzioni e dei valori di un'organizzazione. Questa è fondamentale al fine di creare un ambiente sociale che incrementi la performance. Questa include i valori e le esperienze che guidano il comportamento dei lavoratori. Viene espressa tramite le interazioni che l'organizzazione ha con il mondo esterno. La cultura di un'organizzazione si basa su forti convinzioni ed abitudini sviluppate nel tempo.

Allo stesso tempo però la cultura organizzativa influenza insieme alla leadership il modo di agire degli individui interni. La leadership è fondamentale per comunicare la cultura ai seguaci. Però, il rapporto tra cultura e leadership è bilaterale perché mentre i leader sono gli artefici e i "diffusori" della cultura, la cultura, se forte, influenza il leader nel compimento degli atti.

Il leader deve monitorare la crescita della cultura, controllando la sua crescita e la sua evoluzione (o involuzione) costantemente. Quando ci troviamo in presenza di una cultura radicata, le persone che sono influenzate da essa sanno perfettamente come comportarsi e cosa fare e non fare per raggiungere gli obiettivi. Il dipendente viene gratificato dalla cultura stessa e dal leader, perché ritiene che quest'ultimo lo stia aiutando per fargli massimizzare il lavoro e per raggiungere l'obiettivo. Possiamo quindi affermare che la cultura, la leadership e la soddisfazione sul lavoro sono strettamente correlate.

I leader, come già detto, vengono influenzati dalla cultura o dalle culture. La cultura è in continuo mutamento, perché i membri di un'azienda che sono influenzati da un tipo di cultura, pensano che determinati valori siano giusti, ma con il tempo possono cambiare opinioni a riguardo e possono rivalutare cosa sia giusto o cosa sia sbagliato.

A causa di questo, insieme alla cultura, anche il leader deve riuscire ad adattarsi per riuscire a guidare il gruppo nella causa. Quando il leader non riesce ad influenzare i dipendenti, deve far sì che la cultura si evolva affinché l'organizzazione sopravviva e abbia allo stesso tempo degli alti standard (Malara, 2020)

Cambiare la cultura non è un compito semplice. Il gruppo di lavoro essendo umano è abitudinario e può non voler cambiare i propri valori e la propria etica. In alcuni casi, il cambiamento della cultura indotto dal leader può scatenare l'ira del workgroup, che ribellandosi, rifiuta una nuova cultura. In questo caso il leader deve convincere i dipendenti che la nuova cultura è migliore della precedente, che tutta l'azienda ne beneficerà e che è indispensabile adattarsi per migliorarsi ogni giorno di più. I capi dell'organizzazione, allo stesso tempo, devono appoggiare il leader nel cambiamento, per far sì che esso avvenga per tutta l'organizzazione.

Insieme ai capi, il leader deve motivare i dipendenti e testare la loro lealtà verso l'azienda; questo porterà al raggiungimento di una cultura sana, con nuovi processi e nuove aspettative che devono essere forniti ai lavoratori per formarli "culturalmente".

D'altro canto, però, un'organizzazione può fare a meno di arrivare al cambiamento, permettendo la nascita di sottoculture, che vengono accomunate tra di loro tramite delle norme o delle convinzioni condivise.

Quando si vuole ottenere un costante cambiamento, i leader devono dimostrare di credere nelle nuove strategie in maniera tale da farsi seguire dai seguaci. I valori aziendali sono rafforzati dai manager; i manager indicano la via al cambiamento, promuovendo la cultura dell'innovazione. Questo lavoro non può essere in alcun modo delegato, poiché si riflette sui collaboratori e sul leader.

Come afferma Malara nell'articolo del 2020, ogni leader è dotato di esperienze da condividere con i colleghi, come la conoscenza e lo sviluppo dei talenti che si trovano nell'organizzazione.

È importante per la crescita aziendale la formazione fornita ai dipendenti, che devono fermamente credere nella crescita personale.

La felicità e il benessere delle persone nell'azienda sono legate indissolubilmente al coinvolgimento e all'incremento delle performance.

Nelle culture organizzative efficaci, il benessere dell'individuo e quello dell'azienda non possono essere divisi, ma vanno sviluppati insieme.

L'organizzazione può sviluppare differenti iniziative per favorire il benessere organizzativo e aumentare la coesione aziendale, così da aumentare non solo il senso di appartenenza all'azienda, ma anche la forza del workgroup (Malara, 2020)

La costruzione di una cultura aziendale richiede la partecipazione di tutti, ma deve cominciare a partire dalla leadership. Per poter consentire la trasformazione culturale ed essere protagonisti nel mercato, bisogna allineare le procedure, le norme e le best practice.

Il processo del cambiamento non è immediato e può indurre a ripensamenti, scoraggiando chi cerca di compierlo: tuttavia i leader devono cercare di creare le condizioni per far esprimere al massimo il potenziale dei seguaci, ispirandoli proprio attraverso la condivisione della cultura.

1.3 – IL RUOLO DEL LEADER NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

Leadership e potere sono due forme interdipendenti. Il potere prende il sopravvento anche sulle abitudini di vita lavorativa ed influenza tutti i livelli di socializzazione. Non possiamo parlare di leadership senza accennare al potere: queste due forme, nel mondo attuale, assumono una dimensione strategica.

In questo contesto, il leader ricopre il ruolo di stratega e si confronta ogni giorno con il tema del cambiamento. Per far sì che il leader sia efficace, occorre essere in grado di incorrere a cambiamenti della leadership a seconda dei comportamenti che osserviamo nei collaboratori. È essenziale mantenere coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa (Marocci, 2018).

Nel mondo di oggi, la leadership può essere definita come strategica: molte aziende, nel corso di quest'ultimo ventennio, sono sparite ed altre si sono fuse. Il contesto politico è molto instabile, così come quello economico. Improvvisamente, tutti i piani per un futuro prossimo sono stati accantonati; le aziende si chiedono come possono sopravvivere nell'epoca moderna e negli anni a venire. L'unico credo che unisce tutti coloro che si trovano davanti a queste scelte è la capacità di adattamento e di flessibilità. In questi contesti, non bisogna essere strategici solo ai livelli più alti della gerarchia. Le organizzazioni di oggi hanno due funzioni primarie: contribuiscono a formare la nostra identità e ci permettono di vivere l'appartenenza di gruppo. Le organizzazioni e le parti che la compongono sono dei sistemi aperti delimitati da un confine che divide l'interno all'esterno. Questo confine è come una membrana cellulare ed è quindi permeabile, anche se separa l'esterno dal gruppo interno, ed i gruppi interni tra di loro. Il leader è colui che regola gli

scambi tra i diversi sistemi. I sistemi sono delimitati da confini, sopra al quale si muove il leader per fungere da mediatore. Il leader ha anche il compito di rendere questi confini il più flessibile possibile. La figura del leader si manifesta in situazioni diverse spontaneamente. Come detto precedentemente, in ogni ambito possiamo trovare un leader, ma soprattutto nel team di lavoro. Il team leader è quella figura che ha il compito di coordinare il gruppo, per risolvere problemi o sviluppare progetti. Il leader è colui che fa stare sempre tutti sull'attenti, e fa sì che tutti siano concentrati sugli obiettivi. Il leader incentiva i seguaci a esprimersi liberamente; questo ruolo, quindi, non è quello del capo, ma piuttosto quello di un "amico" che offre il suo appoggio, senza influenzare le decisioni. Il leader coincide spesso con il capo e rappresenta l'esempio da imitare o la figura da seguire. Diverse caratteristiche contraddistinguono un leader:

- Preparazione;
- Onestà;
- Impegno massimo costante;
- Carisma;
- Positività;
- Ispirare colleghi;
- Favorisce la creatività;
- Ascolta i membri del gruppo;
- Riconosce i meriti;
- Esempio da imitare per i team.

La presenza di un leader è determinante per ottenere la qualità dell'azienda e raggiungere la performance. Una buona leadership, porta ad ottimi risultati e garantisce il successo del collettivo. Questo perché riesce a "sfruttare" (positivamente) il capitale umano, che è sicuramente una delle componenti più importanti di un'azienda. Non bisogna mai dimenticare che le aziende sono fatte di persone che devono essere coinvolte e supportate. Il capitale umano ha un potenziale incredibile ed inestimabile (Marocci, 2018).

Il leader è l'anima carismatica dell'intera impresa, capace di far migliorare la prestazione delle persone ma anche la vita delle stesse: egli trasmette voglia di fare, fiducia, sicurezza, etc. Dà sempre il buon esempio e non importa se fa parte di un livello gerarchico basso, poiché sa insegnare anche senza comandare o umiliare.

"A coloro che hanno aspirazioni così elevate e sono in una posizione privilegiata perché hanno un ruolo e le persone per fare tutto ciò, va un grande "hurrà" e un sentito "grazie" perché esistono organizzazioni che hanno bisogno proprio di una simile visione e di questo loro specifico valore. A tutti gli altri non eletti, meno fortunati ma non per questo meno appesantiti,

nei loro ruoli, dal loro carico di lavoro e dal loro carisma personale all'interno dei gruppi della cui causa si fanno carico, una leadership appropriata, più contenuta sembra essere proprio la cosa giusta da perseguire" (M.E. McGill, J.W. Slocum, 1994, p. 150).

1.4 – I DIVERSI APPROCCI ALLA LEADERSHIP

Come abbiamo già detto, la leadership è un processo di influenza sugli altri per far loro comprendere (e ovviamente 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. Il bene comune viene anteposto al bene individuale (Tosi e Pilati, 2017). Con il passare degli anni, gli studiosi di questo tema hanno espresso pareri ed opinioni contrastanti che possiamo interpretare per riuscire a capire meglio il ruolo del leader all'interno dei contesti organizzati. Proprio per l'attenzione rivolta al tema, grazie al materiale che abbiamo a disposizione possiamo suddividere gli approcci alla leadership in 3 filoni principali:

1. Approccio dei tratti;
2. Approccio comportamentale;
3. Approccio situazionale.

1.4.1 - L'APPROCCIO DEI TRATTI

L'Approccio dei Tratti (o Teoria dei Tratti) di Galton (*Hereditariety Genius*, 1869) si basa sull'idea che la personalità dei leader sia diversa da quella dei "non leader".

Il tratto del leader è una caratteristica fisica o della personalità, che può essere utilizzata per differenziare un leader da un follower. Diversi studi hanno esaminato fattori come intelligenza, predominio, fiducia in se stessi, etc.

Quindi, Leader si nasce, non ci si diventa. Secondo la teoria dei tratti, nessun tratto caratteriale specifico può essere attribuito ad un leader.

Secondo Galton, la leadership è un carattere genetico: le persone che presentano, in modo innato, alcune caratteristiche ben definite come personalità forte, ambizione e abilità ad operare in modo efficace raggiungeranno inevitabilmente posizioni di leadership.

Galton giunse a queste conclusioni dopo aver analizzato vasti campioni di popolazione, specialmente famiglie con due o più persone eminenti; notò che il numero di parenti eminenti decresce man mano che aumenta il grado di parentela.

Con la conoscenza, un individuo può assumere le caratteristiche del leader e può riscoprirsi tale. È giusto specificare che, secondo questa teoria, leader si nasce, e non si diventa; l'esperienza e

l'apprendimento, infatti, devono essere usati come mezzo per "capire" se effettivamente si è leader o meno.

È importante specificare il significato di personalità (o carattere): essa è un sistema volontario adattivo che viene utilizzato per il raggiungimento di un obiettivo o per soddisfare un bisogno.

Gli studi per comprendere la leadership ci hanno portato ad individuare un insieme di set di tratti di personalità per riuscire a spiegare il modo in cui un leader riesce ad emergere dalla massa. Esistono individui che possiedono una propensione naturale ad esercitare il comando che altri non hanno.

Con il tempo, si è formata una convinzione per cui la personalità dei leader è diversa da quella di chi non è leader: l'approccio dei tratti si basa proprio su quest'assunto.

Diversi studiosi hanno analizzato diverse caratteristiche fisiche/mentali (età, altezza, intelligenza, curriculum, carattere, etc.) per capire a pieno cosa legasse i leader tra di loro e quali erano le caratteristiche che ogni leader possedeva.

È importante specificare che, possedere un determinato tratto non è una condizione sufficiente per essere un vero leader (Tosi e Pilati, 2017).

Dopo Galton, anche un altro studioso, Stogdill, analizza il tema, cercando di individuare quali sono i tratti che accomunano i leader tra di loro.

Secondo lui, i tratti che differenziano i leader dai seguaci sono:

- Intelligenza;
- Vigilanza;
- Intuizione;
- Responsabilità;
- Iniziativa;
- Fiducia in sé;
- Socievolezza.

Altri autori aggiungeranno a queste caratteristiche la mascolinità, la dominanza, la grinta ed il desiderio di comandare.

Successivamente, l'approccio è arrivato a definire le 5 principali caratteristiche che accomunano i leader tra di loro, e sono:

- Intelligenza;
- Dominanza;
- Autostima;
- Energia & Attività;
- Conoscenza.

Le due teorie più importanti dell'approccio dei tratti sono:

- Teoria del Grande Uomo;
- Teoria del Carattere.

La teoria del grande uomo si basa sulle seguenti assunzioni:

- Leader si nasce, possedendo alcuni tratti che sono ereditati;
- Il grande leader si rivela quando c'è un grande bisogno.

Questa teoria, introdotta da Carlyle è stata sviluppata studiando tutti i più grandi leader della storia dell'umanità, indifferentemente dal loro apporto negativo o positivo, ma tenendo conto soltanto della loro capacità di influenzare una moltitudine di persone e renderle "seguaci". Infatti, lo sviluppo della teoria si basa su quei leader che hanno lasciato una decisiva impronta storica. Diverse critiche sono state fatte a questa teoria, la più famosa delle quali di Spencer, che affermò che i personaggi analizzati da Carlyle non erano stati decisivi per il loro periodo storico, ma lo era stato il contesto in cui si trovavano: in altre parole, le loro azioni furono influenzate dal contesto sociale del tempo.

Studiando la teoria del "Grande Uomo", si sono gettate le basi per studiare i comportamenti che contraddistinguono i leader efficaci da quelli meno efficaci.

Da qui ne è nata la Teoria del Carattere, la cui peculiarità è che, se in alcuni individui si intravedono determinate caratteristiche, allora queste persone possono ambire a diventare dei veri e propri leader.

Le assunzioni di questa teoria sono:

- Le persone nascono con caratteristiche che ereditano dai propri avi;
- Alcune di queste caratteristiche hanno capacità di adattamento al ruolo e alla posizione del leader;
- I veri leader hanno la combinazione di queste caratteristiche.

Nel 1974, Stodgill, ha evidenziato delle caratteristiche che su tutte prevalgono sulle altre. Un leader di successo come abbiamo detto deve avere una forte propensione a strutturare i sistemi sociali verso l'obiettivo da perseguire; inoltre, è fondamentale l'abilità ad influenzare il team group da parte del Leader. Per Stodgill, un gran leader deve avere anche una forte apertura intellettuale combinata con un'autoconfidenza elevata per riuscire ad affrontare ogni tipo di situazione (Tosi e Pilati, 2017). D'altro canto, un leader deve essere disponibile ad accettare le conseguenze delle decisioni e delle azioni sbagliate; è di vitale importanza per il leader tollerare la frustrazione e tenere quindi a bada le emozioni. La sua figura è sottoposta ad un costante stress, che deve essere assorbito dal leader stesso per far sì che non intralci il lavoro per il raggiungimento dell'obiettivo. Ovviamente, il nervosismo va controllato per non trasmetterlo ai seguaci: vedere un leader stressato può portare dubbi al team work o può causare un effetto domino nella gerarchia aziendale.

Altri studi di McCall e Lombardo (1983) hanno evidenziato i tratti principali che caratterizzano un leader efficace:

- Ammettere un errore;
- Buone abilità interpersonali;
- Respiro Intellettuale;
- Emozioni stabili.

Fino ad ora abbiamo parlato di ciò che è giusto fare nelle vesti di un leader, ma come deve comportarsi per evitare il “deragliamento”?

Secondo la “Teoria del Carattere”, le caratteristiche che fanno fallire un leader sono:

- avere ambizione solo su obiettivi personali;
- evidenti deficit nell'affrontare problemi;
- incapacità di vedere a lungo termine;
- incapacità di adattamento ai superiori e di selezione dei collaboratori;
- indifferenza;
- arroganza;
- insensibilità;

Come già detto, nessun tratto caratteriale specifico può essere attribuito ad un leader, quindi:

- Gli studi hanno prodotto risultati divergenti perché sono stati condotti in situazioni diverse.
- I tratti della personalità possono essere correlati all'efficacia della leadership in particolari situazioni e non in altre.
- Sempre maggiori evidenze empiriche sottolineano l'importanza delle prime esperienze di socializzazione nella formazione della leadership.

Gli studiosi, oltre ad aver stabilito le caratteristiche principali di un vero leader, hanno elencato anche quali sono quegli attributi che non devono caratterizzare lo stesso.

Questi attributi vengono chiamati “Tratti del Cattivo Leader”, e sono:

- Incompetenza: non determina cambiamenti positivi
- Rigidità: caratterizza quei leader competente ma rigido; non è in grado di ascoltare i suoi seguaci e i suoi colleghi.
- Intemperanza: un vero leader ha autocontrollo del proprio “frame of mind”;
- Insensibilità: un vero leader non ignora i bisogni, le necessità e i desideri del gruppo
- Disonestà: un vero leader non antepone l'interesse privato a quello del gruppo;
- Ristrettezza di vedute: un vero leader non minimizza (o ignora) il benessere delle persone di cui è responsabile;
- Cattiveria: leader malvagi che tendono ad usare il dolore come strumento di potere.

Come affermano Tosi e Pilati (2017), negli anni sono state mosse diverse critiche all'approccio dei tratti: secondo alcuni, questa concezione non spiega perché alcuni individui hanno più bisogno di altri di assumere posizioni da leader; inoltre, la teoria prende in considerazione solo un elemento del processo di leadership, cioè il leader, senza tenere conto dei componenti del gruppo ma soprattutto dei contesti in cui ci si trova.

Le persone che hanno determinati attributi possono diventare leader in alcune situazioni ma non in altre; inoltre, qualche leader può avere dei tratti che lo rendono tale, ma può allo stesso tempo non avere quelle caratteristiche che gli permettono di essere un leader duraturo.

Come abbiamo visto, l'approccio si limita ad elenchi descrittivi delle qualità dei leader, ma non parla di come questi influenzano i seguaci ed i membri del gruppo.

I tratti sono caratteristiche psicologiche piuttosto stabili anche se in realtà sono dinamiche, in quanto si esprimono in un contesto che ne facilita l'espressione.

1.4.2 - APPROCCIO COMPORTAMENTALE

Dopo aver analizzato l'approccio dei tratti (chiamato anche approccio caratteriale) vediamo il secondo tipo di approccio: quello comportamentale.

L'approccio Comportamentale e le sue teorie si basano sull'assunto contrario alla teoria dei tratti, cioè che leader non si nasce, ma ci si diventa, imparando attraverso gli insegnamenti e le esperienze a nostra disposizione.

Quindi, un individuo, grazie alla sua capacità di "osservare" le abilità, riesce ad acquisire le caratteristiche del leader.

La teoria dell'approccio comportamentale (che coincide con la Teoria comportamentale che vedremo in seguito) si basa su due differenti assunzioni:

1. leader non si nasce, ma si diventa;
2. leader si diventa guardando gli altri leader.

La teoria è basata sugli studi di McGregor (1960), Blake e Mouton (1964). Questa apre le porte al concetto di sviluppo della leadership, in contrasto con le valutazioni dell'approccio dei tratti, che separa gli individui che hanno le caratteristiche per essere potenziali leader da quelle che non hanno alcuna possibilità.

Tale teoria ha generato schemi da seguire, nati dagli studi sul management, concentrati sugli stili gestionali e comportamentali che i manager adottano (Tosi e Pilati, 2017).

Lo schema più famoso dell'approccio comportamentale è la "La Griglia Manageriale" di Blake e Mouton.

Le due maggiori teorie dell'approccio comportamentale sono:

1. La Teoria del Comportamento;
2. La Teoria della Partecipazione.

Come abbiamo già detto, la teoria del comportamento si basa sui due assunti sopra citati, mentre la teoria della partecipazione ha una differente interpretazione, poiché si basa sul grado di partecipazione del leader e dei suoi collaboratori nella scelta delle decisioni.

Da qui nasce la teoria partecipativa, studiata ed applicata dagli studi del giapponese Ouchi.

La teoria si basa sulle seguenti assunzioni:

- Il coinvolgimento nel prendere le decisioni migliora lo svolgimento delle stesse da parte dei “seguaci”;
- Le persone si impegnano di più quando vengono coinvolte nelle decisioni;
- Le persone, quando lavorano su obiettivi condivisi, sono più collaborative;
- Più persone insieme prendono migliori decisioni rispetto ad una persona che lavora autonomamente;
- Il leader accetta il parere degli altri, ma la decisione finale è presa solo da lui.

Ogni leader ha un livello di partecipazione diverso da un altro.

Una più alta partecipazione corrisponde ad una migliore performance, ma non c'è bisogno di una partecipazione ottima per essere un ottimo leader.

Proprio per questo, la teoria partecipativa ci mostra uno schema con 5 diversi livelli di partecipazione che un leader può avere, dal grado più basso a quello più alto:

0. Assenza di partecipazione: decisione autocratica del leader.
1. Bassa partecipazione: il leader prende delle decisioni ascoltando comunque il parere altrui.
2. Partecipazione: il team propone delle alternative ma spetta al leader la decisione finale.
3. Alta partecipazione: leader e team decidono insieme.
4. Delega: leader delega la decisione al team.

Le critiche mosse a questo approccio risiedono nel fatto che quando un leader chiede opinioni, ma non le trova adeguate, porta il team al cinismo, ai risentimenti o a bassa motivazione/impegno. Infatti, se un membro del team propone una probabile soluzione al problema più e più volte, c'è la possibilità che possa demotivarsi, o possa avere risentimento nei confronti del leader, magari anche assumendo comportamenti paranoici che lo spingono a pensare di non essere adatto, né al lavoro, né al team e di conseguenza al leader (Tosi e Pilati, 2017).

Da questa teoria nascono due filoni principali riguardanti il tipo di rapporto tra il leader ed il collaboratore. Questi due filoni sono quelli di Lewin (1939) e quello di Likert (1967), i quali furono innovativi al tempo per gli sviluppi dei modelli di leadership.

1.4.3 - APPROCCIO SITUAZIONALE

L'ultimo approccio che andremo ad analizzare è quello situazionale. L'approccio situazionista, introdotto da Hemphill alla metà del 1900, cerca di definire di cosa ha bisogno e cosa deve fare il leader in determinate situazioni in cui si trova.

Secondo quest'approccio, un buon leader ha bisogno di ricoprire funzioni diverse in situazioni diverse che contemplano compiti diversi, e quindi deve adattarsi al meglio alla situazione ed al contesto in cui si trova. A differenza degli approcci precedenti, il focus si sposta dalle caratteristiche del leader al contesto ambientale in cui si trova.

Questo modello nasce anche per superare l'approccio comportamentale dei tratti, che poneva dei limiti entro i quali muoversi.

Secondo Hemphill, la leadership è la capacità di soddisfare le richieste che arrivano dal contesto e, quindi, dalla situazione.

Ma quali caratteristiche deve avere il contesto ambientale per far sì che un leader possa svolgere i propri doveri in maniera ottimale?

Per prima cosa la natura del compito: il leader deve avere a giusta preparazione per affrontare i compiti che vengono assegnati al work group. Un compito che ha una struttura debole e che necessita di particolari competenze è in grado di favorire l'emergere di un leader, che rappresenta la persona con più risorse disponibili a risolvere il problema.

La qualità del gruppo può influenzare la situazione ed il contesto nel quale si trova il leader (per qualità del gruppo si intendono anche tutte le relazioni con gli altri gruppi).

Secondo Hollander, ci sono anche altri fattori importanti da considerare, come la storia del gruppo e il rapporto intragruppo, cioè qual è il feeling tra le persone che ne fanno parte. In pratica, il clima affettivo del gruppo è una variabile importante nell'approccio situazionista, perché influenza le relazioni interpersonali e conseguentemente la performance del work group. Altri fattori possono essere le relazioni interne al gruppo (possono portare ad effetti diversi) e l'ampiezza dello stesso: un gruppo ampio influenza le aspettative di successo e la soddisfazione del gruppo (Tosi e Pilati, 2017).

Inoltre, la leadership può subire cambiamenti derivanti dallo sviluppo del gruppo e dallo stadio in cui si trova.

I contesti sociali giocano un ruolo importante in quest'approccio, poiché tendono a definire quale sia la situazione, influenzando la stabilità (o instabilità) dell'ambiente sociale.

Quest'approccio ha superato l'approccio dei tratti, ma presenta esso stesso dei limiti. Mentre l'approccio dei tratti si focalizzava solo sul leader e sulle sue caratteristiche, questo ha un unico tema: la situazione. Inoltre, Hemphill nei suoi studi non parla mai della relazione del leader con i membri del gruppo.

Infine, nessuno dei due approcci (Situazionista e Caratteriale) spiega come nasce una leadership, perché nasce un leader, come si mantiene nel tempo e come “deraglia”.

Ma al di là di questi limiti, da questi modelli capiamo quanto sia complesso il tema della Leadership e quante sfaccettature ha la figura del Leader.

1.5 - LE TEORIE DELLA LEADERSHIP (CONTINGENTI, PROCESSO, RISULTATO)

1.5.1 - LE TEORIE CONTINGENTI

Queste teorie si basano su un approccio contingente alla leadership: non esiste una sola leadership efficace; stili di leadership diversi sono efficaci in situazioni diverse, in base alla qualità della relazione, delle caratteristiche del task e del contesto.

Le teorie contingenti nascono per contrapporsi ai numerosi tentativi di ricercare dei sistemi unici per descrivere i comportamenti delle organizzazioni.

A cavallo tra il 1950 ed il 1960, nascono diversi gruppi di ricerca che si occupano di provare quanto siano infondate determinate logiche universalistiche (Kreitner e Kinicki, 1989).

L'unione delle conoscenze di questi gruppi prende il nome di “teorie contingenti”; vengono classificate come norme sociali che indicano su cosa focalizzare la ricerca. Oltre che ad individuare questo, ci aiutano anche a capire quali assunti e quali metodi utilizzare.

La scuola delle teorie contingenti nasce insieme alle analisi sulle organizzazioni di Woodward (1965); queste ci rivelano come, nelle grandi imprese, non vengono applicati sempre principi rigorosi come quelli di Fayol o Taylor. Anzi, questi sono spesso accantonati per far spazio ad altri tipi di sistema.

Per sintetizzare, l'organizzazione reagisce agli stimoli ambientali, trasformandosi attraverso un processo che modifica la struttura organizzativa.

Questo è un approccio diverso da quello classico, perché contrappone un approccio biologico ad uno meccanico.

Alla base delle teorie della contingenza c'è la metafora biologica che si basa su diversi concetti:

- 1) Sistema aperto;
- 2) Omeostasi;
- 3) Struttura, Funzione;
- 4) Varietà Richiesta;
- 5) Evoluzione del sistema;
- 6) Equifinalità.

Le teorie contingenti, si basano quindi su un approccio contingente alla leadership; ciò sta a significare che, secondo gli studiosi che le elaborarono, non esiste una sola leadership efficace, bensì stili di leadership diversi sono efficaci in situazioni differenti, a seconda delle caratteristiche del contesto (Tosi e Pilati, 2017).

L'efficacia della leadership dipende appunto dal contesto e dalla situazione: è importante leggere ogni modello in prospettiva incrementale.

Esistono quattro teorie contingenti che si distinguono fra tutte:

- Il Modello di Fiedler;
- La Teoria del percorso-obiettivo;
- Il Modello di Vroom-Yetton;
- Il Modello di Blanchard e Hersey.

1.5.1.1 - IL MODELLO DI FIELDER

Fiedler ha spiegato come l'orientamento della leadership, la composizione del gruppo e le caratteristiche dei compiti dello stesso interagissero nell'influenzare le performance di gruppo.

Sono tre gli aspetti importanti di questa teoria. Bisogna dire che, innanzitutto, è stata la prima a tenere sistematicamente in considerazione i fattori situazionali. Fiedler inserì il concetto di fattore situazionale, descrivendo le relazioni tra il leader e il gruppo, la struttura dei compiti ed il potere in un'unica teoria della leadership. Secondariamente, il concetto di leadership di Fiedler considera non il comportamento del leader ma il suo orientamento, che è funzione dei bisogni e della sua personalità. Anche se ciò può condizionare il comportamento del leader, l'efficacia di un gruppo è determinata dall'orientamento che questi ha nei confronti delle persone con cui lavora. Infine, poiché l'orientamento di leadership è relativamente stabile, è improbabile che un leader cambi orientamento a seconda della situazione, anche se può modificare il proprio comportamento qualora sia necessario e lo ritenga opportuno. Una persona può passare da un comportamento "direttivo" a uno di "sostegno", e viceversa, in situazioni diverse (Tosi e Pilati, 2017).

Variabili situazionali: vi sono tre importanti fattori che determinano il grado di controllo situazionale posseduto da un leader:

- Relazione leader-membri del gruppo;
- Prescrittività dei compiti;
- Posizione di potere.

Per relazioni tra il leader e i membri del gruppo si intende la fiducia che il gruppo ha nel leader e quanto questi sia apprezzato. Quando abbiamo delle buone relazioni, c'è (di solito) un'alta

soddisfazione. I valori degli individui sono coerenti con quelli dell'organizzazione e soprattutto c'è fiducia reciproca tra il leader e il gruppo. Quando le relazioni non sono buone (ma cattive), spesso viene a mancare la fiducia reciproca, che porta ad una diminuzione della coesione di gruppo; i membri, in questo caso, hanno difficoltà a lavorare insieme. Se la coesione del gruppo è alta, ma le relazioni con il leader sono cattive, il gruppo lavorerà insieme con l'intento di sabotare il leader ed eventualmente l'organizzazione (Kreitner e Kinicki, 1989).

Un'attività con elevata prescrittività dei compiti è descrivibile: infatti, gli obiettivi sono chiari (e si sa come raggiungerli), la discrezionalità nel compiere il proprio lavoro è bassa e si devono seguire regole, le procedure e le istruzioni. Una prescrittività bassa dei compiti si ha quando gli obiettivi dell'attività da svolgere (o le modalità per raggiungerli) sono in qualche modo ambigui. La posizione di potere è il terzo fattore. Una posizione di potere alta si ha quando si possiede molta autorità legittima insieme ad un'ampia autonomia decisionale. Una bassa posizione di potere significa invece avere un'autorità decisamente più limitata.

ORIENTAMENTO ALLA LEADERSHIP: SCALA LPC

L'orientamento alla leadership è un aspetto fondamentale della gerarchia motivazionale, poiché non trattandosi di un comportamento del leader, va a riflettersi su una preferenza comportamentale.

L'orientamento alla leadership è misurabile tramite una scala denominata LPC (least preferred co-worker, ossia del “collega meno gradito”). Viene chiesto al dipendente di indicare qualche collega con cui, recentemente, non si è trovato bene a lavorare; il dipendente dovrà indicare anche le sensazioni (negative o positive) che ha nei confronti del collega meno gradito.

Se siete un leader con elevato valore di LPC, sicuramente sarete in possesso di una visione favorevole del vostro “poco gradito” collega. I leader ad alto grado di LPC sono orientati alle persone e sono più positivi nei confronti dei sentimenti e delle relazioni con quanti lavorano nel gruppo (Kreitner e Kinicki, 1989).

D'altro canto, un leader con basso livello di LPC ha una visione più negativa del collega poco gradito. Tali leader sono più orientati a task per le quali le relazioni personali hanno un'importanza secondaria.

EFFICACIA DELLA LEADERSHIP

Entrambi i tipi di leader sopra descritti possono essere efficaci e questo dipende dal controllo che possiedono. Il leader con bassi valori di LPC, con forte orientamento ai compiti sono più efficaci quando il controllo situazionale è molto basso (o molto alto). Un leader ad alto livello di LPC è più efficace quando c'è un livello normale di controllo situazionale. In questo caso, è

molto più efficace motivare i membri del gruppo per incrementare la performance e per ottenere una maggior cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi.

1.5.1.2 - TEORIA DELLA RISORSA COGNITIVA

Il più importante punto di debolezza nella teoria della leadership è che non viene considerata in nessun modo l'abilità del leader (con l'eccezione dell'intelligenza). La teoria della leadership si è da sempre concentrata sui tratti, sui comportamenti e sulle caratteristiche situazionali. La teoria della risorsa cognitiva completa la teoria contingente di Fiedler grazie ad un insieme di dimensioni, simili ai tratti, che vengono denominate risorse cognitive. Le risorse cognitive di una persona sono caratteristiche native e non native, come l'intelligenza, le competenze professionali, le conoscenze e le capacità tecniche che possono essere utili allo svolgimento dei compiti (Tosi e Pilati, 2017).

Tuttavia, i leader intelligenti ed esperti non sono efficaci in tutte le situazioni. L'esperienza del leader contribuisce alla performance in condizioni di stress, mentre l'intelligenza del leader offre un contributo nelle condizioni senza stress.

1.5.1.3 - TEORIA DEL PERCORSO-OBIETTIVO

La teoria del percorso-obiettivo va a collegare il comportamento del leader alla performance tramite la teoria motivazionale dell'aspettativa-valenza.

Quando parliamo dei comportamenti del leader, dobbiamo evidenziare che ci sono quattro tipi di comportamento che possono influenzare i risultati e le ricompense nella teoria del percorso-obiettivo:

- Leadership direttiva;
- Leadership supportiva;
- Leadership partecipativa;
- Leadership orientata.

La leadership direttiva è lo stile di leadership del leader nella guida e nella direzione dei collaboratori circa le attività da svolgere. Il leader va a definire i ruoli lavorativi dei membri del gruppo, determinando e comunicando loro gli standard di performance. Inoltre, un vero leader gestisce il percorso definendo specifiche politiche, procedure e regole (Kreitner e Kinicki, 1989).

La leadership supportiva invece è lo stile del leader che si preoccupa dei bisogni dei propri collaboratori. Il leader supportivo è amichevole e avvicinabile. I membri del gruppo sono trattati da eguali e si sentono quindi a loro agio.

La leadership partecipativa è tipica dei leader che agiscono con stile consultivo, ricercando i suggerimenti dei collaboratori e prendendoli in seria considerazione prima di decidere.

Infine, la leadership orientata al successo è quella leadership in cui i leader impongono obiettivi sfidanti ai gruppi di lavoro. Quindi c'è un'aspettativa da parte del leader: riusciranno i dipendenti ad avere una buona performance fornendo sempre il giusto feedback?

FATTORI SITUAZIONALI

I fattori situazionali sono i fattori alla base della teoria del percorso-obiettivo. Questi interagiscono con il comportamento del leader e si dividono in caratteristiche dei collaboratori e fattori ambientali.

Le caratteristiche dei collaboratori influiscono sul modo (dei collaboratori) di percepire il comportamento del leader: questi sono il locus of control, l'autoritarismo e le abilità.

I collaboratori con un locus of control interno reagiscono più favorevolmente alla leadership partecipativa. Invece, la leadership direttiva è più soddisfacente per i collaboratori con un locus of control esterno.

I fattori ambientali si riferiscono ai compiti e all'organizzazione e al gruppo. Si tratta di fattori che influenzano la performance e la soddisfazione.

QUALE STILE DI LEADERSHIP OCCORRE USARE?

Il ruolo del leader nella teoria del percorso-obiettivo cambia a seconda della situazione. Il leader dovrebbe ridurre l'incertezza, chiarendo le aspettative circa i risultati desiderati o il metodo usato per ottenerli (incertezza del compito). Secondariamente, dovrebbe rimuovere gli ostacoli alla performance. Infine, dovrebbe cercare di accrescere la valenza percepita dai collaboratori nei confronti del compito stesso, del raggiungimento dell'obiettivo o di entrambi.

1.5.1.4 - IL MODELLO DI VROOM E JAGO

Secondo questo modello, la leadership è efficace nella misura in cui le persone percepiscono il leader come una persona che gli dà un aiuto nella realizzazione degli obiettivi (organizzativi e personali) (Tosi e Pilati, 2017).

La leadership è quindi un processo che definisce l'obiettivo e guida l'azione verso il raggiungimento (percorso). Questo modello è indicato quando si guarda alla leadership nel team di lavoro:

- 1) Stili di Leadership;
- 2) Variabili situazionali.

Per quanto riguarda gli stili di leadership abbiamo:

- direttivo;
- consultivo individuale;
- consultivo di gruppo;
- partecipativo;
- delega.

Le variabili situazionali, invece, determinano l'efficacia dei diversi stili della leadership sovraccitati, e sono:

- Rilevanza della decisione;
- Rilevanza del commitment dei collaboratori;
- Rilevanza della competenza del leader.

1.5.1.5 - IL MODELLO DI HERSEY E BLANCHARD

Dalle analisi condotte da Hersey e Blanchard, è emerso che non esiste una “one best way” nella leadership, non esiste un approccio universalistico, ma piuttosto esiste un approccio contingente. Hersey e Blanchard hanno caratterizzato lo stile della direzione in termini di quantità (orientamento al compito) e di supporto (orientamento alla relazione) fornita da un leader ai suoi collaboratori.

L'orientamento al compito indica il grado con cui un leader fornisce direttive alle persone, in modo specifico a che cosa fare, a quando farlo, dove farlo e in che modo.

Invece, l'orientamento alle relazioni è il grado con cui il leader si impegna nella comunicazione a due sensi, fornendo sostegno, incoraggiamento, gratificazioni psicologiche e agevolazioni. Il processo della leadership è quindi una funzione del leader, dei collaboratori e delle variabili situazionali (Kreitner e Kinicki, 1989).

Un aspetto interessante del modello risiede nel fatto che lo stile di leadership di un capo dovrebbe dipendere dal livello di maturità del collaboratore, intesa come la capacità e la disponibilità ad assumersi responsabilità, a indirizzare il proprio comportamento su obiettivi precisi da conseguire, in diverse situazioni lavorative. La maturità dei collaboratori diventa quindi determinante per definire quale sia lo stile più efficace da adottare. I collaboratori possono essere più o meno autonomi, competenti e sicuri nel lavoro: il leader dovrà quindi cercare il corretto equilibrio fra realizzazione del compito e attenzione alla relazione.

Il modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard propone quattro diversi stili.

- Prescrivere;

- Vendere;
- Coinvolgere;
- Delegare.

Nello stile del prescrivere, il leader presta molta attenzione al compito e poca alla relazione. Infatti, va a definire i ruoli e le mansioni e sorveglia il collaboratore molto attentamente. In questo stile di leadership c'è una bassa maturità da parte dei collaboratori.

Per quanto riguarda il secondo stile, il leader presta molta attenzione sia al compito che alla relazione. Il leader in questo caso definisce i ruoli e le mansioni dei collaboratori, chiedendo loro idee e suggerimenti. La maturità dei collaboratori è medio-bassa (Kreitner e Kinicki, 1989).

Nello stile del coinvolgere, il leader presta poca attenzione al compito e molta alla relazione: infatti, il leader partecipa e consiglia, ma inizia a delegare alcune decisioni ai collaboratori. La maturità è medio-alta.

Nell'ultimo stile, cioè quello del delegare, il leader presta poca attenzione sia al compito che alla relazione. Il leader viene consultato per decisioni e risoluzioni di problemi, ma il collaboratore ha maggiore autonomia decisionale. Maturità alta.

1.5.2 - TEORIE DEL PROCESSO

Gli approcci dei tratti, quelli comportamentali e quelli delle contingenze si concentrano principalmente sul leader (su cosa fa o su cosa è). Alcune teorie recenti, dette teorie del processo di leadership, spiegano i processi attraverso i quali si sviluppa la relazione tra i leader e i collaboratori potenziali (follower). Facciamo riferimento alla teoria della leadership trasformativa e alla teoria dello scambio leader-follower.

1.5.2.1 - LEADERSHIP TRASFORMATIVA VS TRANSAZIONALE

La teoria della leadership trasformativa ci spiega come i leader sviluppano e aumentano il coinvolgimento dei follower. In questo approccio, i leader transazionali vengono contrastati da quelli trasformativi.

Nella leadership di tipo transazionale, il leader (e i collaboratori) sono agenti di negoziazione, che trattano per andare a massimizzare la propria posizione relativa.

Lo stile del leader transazionale viene schematizzato in tre punti:

- Utilizzare ricompense contingenti associate alla buona performance e al raggiungimento di un obiettivo;

- Gestire per eccezioni, anticipando le variazioni della performance o intervenendo quando gli standard non sono rispettati;
- Assumere un approccio permissivo, “abdicando” ed evitando le responsabilità.

La leadership trasformazionale si basa sugli effetti del leader sui valori e sull'autostima dei follower e sull'impatto motivazionale ad avere una buona performance, al di là del proprio dovere. L'influenza del leader trasformazionale si basa inoltre sulla sua abilità ad ispirare e aumentare la coscienza dei follower, appellandosi ai loro ideali ed ai valori più alti. Il risultato è che il carisma e gli altri comportamenti incrementano la dipendenza del follower dal leader.

Nello specifico, le quattro caratteristiche di un leader trasformazionale sono riportate di seguito:

- Utilizzare il proprio carisma;
- Creare ispirazione;
- Utilizzare la considerazione: il leader segue, consiglia e delega, trattando i follower singolarmente; è sempre attento alle necessità di successo e di crescita di ciascuno e si comporta da “coach” o da “mentore”, sviluppandone il potenziale.
- Stimolare intellettualmente: il leader porta i follower a sviluppare nuovi modi di pensare al problema, stimolando la creatività e l'innovazione.

Inoltre, i comportamenti socio-emozionali del leader si esprimono con la dimostrazione di entusiasmo e con l'essere degni di fiducia, agendo in modo da aumentare la coesione del gruppo attraverso l'avvicinabilità e la disponibilità (Kreitner e Kinicki, 1989).

L'estrema espressione della leadership trasformazionale è la leadership carismatica definita da Max Weber come “la persistente devozione alla sanità eccezionale, all'eroismo o al carattere esemplare di una persona e ai modelli o regole da essa indicati”. Il carisma è una qualità di una personalità che differisce il leader dagli uomini comuni; il carismatico viene trattato come superuomo dotato di poteri eccezionali. Questi poteri non sono per persone comuni, bensì provengono da un'origine divina e, in base a questo, la persona è identificata come leader. I leader carismatici ispirano fiducia e credo, ma questi fattori non sono ovviamente garanzia che la missione sarà di successo.

Gli effetti di una leadership trasformazionale portano a performance più elevate, ad una soddisfazione dei componenti dei team ed a un maggiore coinvolgimento. Un possibile effetto negativo consiste nella formazione dei fanatici. Freud diceva che i membri di un gruppo sostengono il loro leader perché questi impersonifica i loro ideali, attraverso il chiarimento degli obiettivi, della visione e delle azioni conseguenti. Il rischio è che i membri del gruppo proiettino le proprie capacità di pensare e di prendere decisioni sulla persona del leader; piuttosto che utilizzare la propria autonomia personale.

1.5.2.2 - TEORIA DELLO SCAMBIO LEADER-FOLLOWER

La teoria dello scambio leader- collaboratore analizza la relazione tra il leader e il follower con un approccio diverso da altri modelli.

La teoria SLC (Scambio Leader-Collaboratore) è diversa, poiché considera le risposte sia del leader sia dei collaboratori riguardo la loro relazione. La leadership è meglio analizzata in termini di relazioni di ruolo tra manager e collaboratori in un'organizzazione: i primi devono assicurarsi che le relazioni di ruolo tra superiore e collaboratore siano ben definite, poiché il loro successo dipende dalla performance dei collaboratori (Tosi e Pilati, 2017).

Per questo le relazioni vanno negoziate nei primi stadi del rapporto. Questa negoziazione porta a relazioni differenti con i vari collaboratori. Nella teoria SLC vengono misurati l'accordo tra leader e collaboratori in termini di grado di fiducia nella relazione, competenza dei collaboratori, lealtà e altri fattori analoghi (Kreitner E Kinicki, 1989).

Le relazioni leader-collaboratori vengono classificate in base a due tipi di categorie, denominate in- group e out-group, a seconda del livello di accordo esistente:

- Le relazioni in-group sono strette: il leader vi dedica molto tempo ed energia, i componenti del team hanno atteggiamenti più positivi nei confronti del lavoro e vi sono meno problemi che nelle relazioni out-group. La qualità della relazione influenza alcuni comportamenti e percezioni dei collaboratori.
- Le relazioni out-group sono caratterizzate da leader che dedicano minor tempo a prendere decisioni e non si offrono volontari per attività extra. In questo caso, ottengono valutazioni basse da parte dei collaboratori.

La qualità delle relazioni tra capo e collaboratore influenza anche la percezione del clima organizzativo. Infatti, secondo alcune ricerche, i collaboratori che hanno relazioni di qualità con i capi, hanno percezioni più positive riguardo il clima.

1.5.3 - TEORIE DEL RISULTATO

Secondo alcuni studiosi, la leadership non è solo caratterizzata dagli attributi, dal processo o dai comportamenti in essere, ma anche dai risultati.

Il focus si sposta dagli input ai risultati della leadership, partendo dal presupposto che i leader efficaci sono quelli che collegano gli attributi della leadership ai risultati. In questo senso, la leadership è quindi il prodotto di attributi e risultati.

Con le loro ricerche gli studiosi hanno individuato quattro criteri per giudicare se un leader è concentrato per raggiungere i risultati:

- Equilibrio: i risultati sono equilibrati nelle principali dimensioni di performance organizzativa (risorse umane, organizzazione, clienti, investitori). Nessuna dimensione viene ignorata.
- Strategicità: i risultati si collegano alla strategia dell'impresa e alla sua posizione competitiva.
- Durata: i risultati sono conformi sia agli obiettivi di breve che di lunga durata.
- Selfless: i risultati sostengono l'organizzazione e oltrepassano l'interesse del leader.

CAPITOLO 2 – LA MOTIVAZIONE: CARATTERISTICHE PRINCIPALI

Analizzando la leadership, abbiamo visto come correnti di pensiero diverse ci portano a definizioni altrettanto differenti. La maggior parte delle definizioni convergono con il definire la leadership come la capacità di organizzare il contesto per ottenere il raggiungimento di un determinato obiettivo.

Ma che cos'è che genera l'autorevolezza del leader? La motivazione.

Un grande leader è colui che è capace di motivare i suoi seguaci. Riesce (se efficace) a creare un campo magnetico positivo attorno a sé, eliminando quelle che vengono chiamate “tossine negative”, composte da passività, negatività, scarico di responsabilità e non condivisione di informazioni (Floris, 2008).

La vera sfida del leader è quella di creare una spirale opposta a questa negatività per riuscire nel suo compito: convincere i collaboratori a fidarsi di lui, per far sì che lo seguano.

Quindi, con la motivazione, cerca di creare entusiasmo, positività, spirito di fiducia e collaborazione generale. Quindi, cerca di creare valore attraverso le risorse messe a sua disposizione.

Ma che cos'è la motivazione?

Ci sono diverse definizioni di motivazione apparse nella letteratura. In questa molteplicità di significati, esistono alcuni punti in comune che convergono e contribuiscono a dare una visione d'insieme di questo costrutto.

Etimologicamente, la motivazione deriva dal latino “movere” (muovere) e quindi incorpora un senso di movimento che porta ad agire. La motivazione è quindi l'insieme dei motivi che ci porta ad agire. Questi motivi sono guidati da processi cognitivi ed emotivi.

Ovviamente, per quanto riguarda il nostro studio e la nostra materia, parliamo di motivazione legata a comportamenti che possono essere descritti con dei modelli e che sono inerenti alle relazioni di lavoro.

Sempre secondo la Floris, la motivazione è fondamentale per la prestazione, così come le capacità. Le capacità sono le caratteristiche che caratterizzano l'intelletto di un individuo: le capacità comprendono le abilità, le conoscenze e le tecniche di utilizzo di quest'ultime.

La motivazione e la capacità sono necessarie ma non sufficienti per raggiungere la prestazione desiderata: un individuo molto capace, non per forza raggiungerà la giusta performance se non viene motivato; al contrario, un individuo motivato avrà sempre voglia di fare, ma il suo lavoro sarà limitato dal fatto che non possiede le necessarie capacità a svolgere una precisa attività.

Gli approcci alla motivazione sono molteplici ed il tema è stato affrontato da molti filosofi e psicologi, oltre che da economisti.

Il processo motivazionale inizia da uno stato interiore di disequilibrio, che si origina dal bisogno di soddisfare di un individuo, accompagnato da un senso di tensione e di attesa. Ne consegue l'attivazione di comportamenti atti a ricercare mezzi per soddisfare il bisogno.

LE CAPACITÀ

Le capacità sono correlate alla motivazione. Esse rappresentano l'insieme delle caratteristiche intellettive dell'individuo, delle abilità (mentali, meccaniche e psicomotorie), del livello delle conoscenze (generiche, specifiche, esperienziali) e del grado di utilizzo della tecnologia nello svolgimento dell'attività. La performance è multidimensionale e quindi una persona per svolgere un'attività deve possedere le capacità richieste da ogni componente della performance (Tosi e Pilati, 2017).

LA PRESTAZIONE

Per prestazione si intende il risultato di uno sforzo fisico/mentale. Il livello di prestazione può essere definito qualitativamente e quantitativamente ed è soggetto ad una valutazione.

Le componenti della performance fanno riferimento al task, al contesto e all'etica.

Quando parliamo di task performance, parliamo di una attività volta allo svolgimento della propria mansione. Ad esempio, la task performance di un libraio è la sua attività di programmazione, archiviazione, relazione con i clienti, etc.

Esistono diversi tipi di comportamenti che un lavoratore può attuare per raggiungere una prestazione ottimale. Questi comportamenti sono stati oggetto di studio durante gli ultimi anni, e prendono il nome di comportamenti di cittadinanza organizzativa.

I comportamenti di cittadinanza organizzativa sono tutti quei comportamenti che favoriscono la prestazione ma che non vengono imposti dal contratto di lavoro. Infatti, questi comportamenti sono di tipo discrezionale, e dipendono quindi dal volere di chi li svolge.

2.0 - I COMPORTAMENTI DI CITTADINANZA ORGANIZZATIVA (OCB)

La definizione di Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa (Organizational Citizenship Behaviors) è stata coniata inizialmente da Bateman e Organ nel 1983 e si riferisce a quei "gesti o comportamenti utili all'organizzazione che non possono essere imposti sulla base dei doveri di ruolo, né indotti dalla garanzia di una ricompensa contrattuale" (Bateman e Organ, 1983, p. 588).

Gli OCB possono essere definiti anche come delle componenti fondamentali della "performance contestuale" (Organ, 1997, p. 85).

I comportamenti di contextual performance, come vedremo successivamente, possono essere intesi anche come quei comportamenti che vanno al di là dello svolgimento del proprio compito

e si riferiscono alle azioni che aumentano l'efficacia organizzativa, migliorando il clima e incrementando la possibilità di raggiungere gli obiettivi.

Nel 1988, Organ aveva definito gli OCB come dei comportamenti individuali discrezionali, non riconosciuti direttamente o esplicitamente dal sistema formale di ricompensa, e che nel complesso promuovono l'efficace funzionamento dell'organizzazione (Organ, 1988, p. 4)

Questa definizione è in linea con quella offerta nel 1983 da Bateman e Organ, anche se Organ, cercando di anticipare delle successive critiche, ha descritto nel 1988, cosa intendesse per "discrezionale".

Organ, quando parla di discrezionalità, intende che il comportamento non è "forzabile", quindi un individuo non può essere costretto a farlo; il comportamento deve essere richiesto dal suo ruolo e/o dal suo lavoro, che specificano chiaramente il tipo di relazione che l'individuo ha con l'organizzazione. Il comportamento attuato è una scelta personale del lavoratore e, generalmente, non può essere oggetto di punizioni. (Organ, 1988, p.4).

Ma gli OCB, devono limitarsi a dei comportamenti che non genereranno mai e poi mai un ritorno per l'individuo? Non necessariamente.

Per Organ, infatti, un flusso costante di OCB in tempi diversi, potrebbe determinare un'impressione positiva che un individuo provoca in un supervisore (o sui colleghi). Quell'impressione a sua volta potrebbe influenzare il capo, portandolo a decidere per un aumento di stipendio o una promozione. Importante specificare che questi premi non vengono garantiti contrattualmente. (Organ, 1988, p.5).

In altre parole, Organ pensa agli OCB come dei contributi che possono portare a ricompense future. I premi che spettano a questi comportamenti sono però incerti ed indiretti, se paragonati ai premi che spettano a coloro che hanno un'alta produttività, un'eccellente tecnica o che portano soluzioni innovative. Questi contributi avranno sempre delle ricompense maggiori, poiché fanno parte del sistema formale di ricompensa di un'azienda (Organ, 1997, p. 87).

I comportamenti di cittadinanza organizzativa fanno riferimento a tutti quei comportamenti di natura discrezionale che non vengono richiesti dal ruolo formale, ma sono messi comunque in atto per far sì che l'andamento dell'organizzazione sia lineare.

Podsakoff nello studio del 1990 individua diversi comportamenti di cittadinanza organizzativa e ne distingue principalmente 5:

- altruismo: comportamento volto ad aiutare una persona soggetta a problemi organizzativi rilevanti;
- coscienziosità: comportamenti che vanno oltre quelli richiesti dal ruolo organizzativo ma che rientrano comunque nelle regole dell'organizzazione.

- sportività: relativa alla volontà di un lavoratore di sopportare diverse situazioni senza mai lamentarsi;
- cortesia: comportamenti di un lavoratore, volti a migliorare altri membri dell'organizzazione in difficoltà lavorativa;
- virtù civica: comportamenti di un lavoratore in grado di testimoniare la sua partecipazione sul lavoro in maniera responsabile, mostrandosi coinvolto ed interessato alla vita dell'organizzazione (Podsakoff, 1990).

2.0.1 - STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEGLI OCB

Numerosi studi hanno analizzato gli OCB, al fine di riuscire a trovare (e a creare) dei modelli che permettessero loro di misurare in prospettiva determinati comportamenti organizzativa. Gli strumenti di misurazione che andremo ad analizzare si basano su questionari con molteplici domande, alle quali il lettore deve rispondere con un numero di una scala. La scala è stilata in base a quanto il lettore è d'accordo (o non) con ciò che legge. Vedremo come, nella maggior parte dei casi, le scale vanno da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (fortemente d'accordo).

Ogni test porta ad una risposta, che ci consente di individuare dei comportamenti a seconda della scala utilizzata.

Per riuscire a rilevare i comportamenti di cittadinanza organizzativa di cui fu autore, Podsakoff et altri (1990) hanno realizzato l'OCBS (Organizational Citizenship Behaviors Scale), composta da 24 item, ai quali si chiede di rispondere in base a quanto il lettore è d'accordo (1=fortemente in disaccordo, 7 fortemente d'accordo).

La scala ci consente di individuare i 5 elementi di Podsakoff (1990), quali:

- altruismo;
- coscienziosità;
- sportività;
- cortesia;
- virtù civica.

Successivamente, per valutare i comportamenti prosociali organizzativi venne introdotta la POBS (Prosocial Organizational Behavior Scale) da McNeely e Meglino (1994): in questo caso, la scala è formata da 20 item, con i punteggi da assegnare molto più ristretti rispetto all'OCBS (1=mai, 5=sempre). Grazie alla scala, è possibile rilevare 3 fattori principali:

- Prosocial Organizational Behavior;
- Role-Prescribed Prosocial Behavior;
- Prosocial Individual Behavior.

Altro strumento è il Workplace Incivility Scale, per andare a rilevare la workplace incivility. Introdotta da Cortina, Magley, Williams e Langhout nel 2001, la scala è composta da 7 item, con una modalità di risposta identica al POBS (1=mai,5=molte volte).

2.0.2 - OCB: CONTEXTUAL PERFORMANCE

I comportamenti di performance contestuale sono stati definiti in principio da Borman e Motowidlo come quei comportamenti che non supportano il nucleo tecnico tanto quanto servirebbe all'ambiente organizzativo, sociale e psicologico di un'azienda. (Borman e Motowidlo (1993) p. 73).

Gli stessi Borman e Motowidlo, hanno evidenziato 5 categorie della performance contestuale, che si suddividono in:

- Volontariato per le attività che vanno oltre le aspettative di lavoro formali di una persona;
- Persistenza di entusiasmo ed applicazioni (quando necessario) per riuscire a completare le attività;
- Assistere i colleghi che ne hanno bisogno;
- Seguire le regole e le procedure prescritte, anche se risulta scomodo;
- Sposare e difendere gli obiettivi dell'organizzazione.
- (Organ, 1997, p. 90).

Le categorie elencate prendono spunto dagli attributi di Podsakoff (1990) come altruismo, coscienziosità, sportività, cortesia e virtù civica. Quello che è diverso dall'OCB è che la performance contestuale non richiede che il comportamento venga ricompensato.

Per Organ (1997), come dimostrato dagli studi di Motowidlo e van Scotter (1994), le task performance e le contextual performance sono diverse tra di loro, anche se entrambi contribuiscono indipendentemente all'incremento della prestazione. La performance contestuale è ovviamente più astratta della task performance, ma è fondamentale ai fini del raggiungimento dell'obiettivo in termini di prestazione (Organ, 1997, p. 90). Quindi, secondo Organ, esiste assolutamente una dicotomia tra la task/contextual, che sicuramente giova alla performance aziendale.

L'unica obiezione sulla contextual performance è sul suo nome, che ad Organ suona "freddo, grigio e senza sentimenti" (Organ, 1997, p. 91).

2.1 - MOTIVAZIONE COME DRIVER PER LA PERFORMANCE

La performance è il contributo che un soggetto (o un gruppo) portano ad un'organizzazione, attraverso il compimento di azioni utili al fine di raggiungere obiettivi e finalità prestabilite. La performance è vitale per la soddisfazione dei bisogni di un'organizzazione.

Il significato della parola performance ha un legame indissolubile con "l'esecuzione di un'azione": senza quest'ultima non può essere raggiunta la performance in alcun modo.

Nel mondo del lavoro e delle organizzazioni, riconosciamo due diversi tipi di performance: performance organizzativa e performance individuale.

2.1.0 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è quella che si consegue nel momento in cui vengono raggiunti gli obiettivi di un'organizzazione.

Essa comprende un rapporto tra i risultati ottenuti e quelli desiderati.

Le organizzazioni con grandi performance sono quelle che raggiungono molto spesso i propri obiettivi. Queste organizzazioni non sono fortunate, bensì utilizzano una giusta strategia per riuscire a soddisfare i propri bisogni.

La performance organizzativa contiene in sé la performance individuale e l'ambiente organizzativo (Otley, 1999).

2.1.1 - PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale descrive il contributo offerto da un unico lavoratore, in termini di raggiungimento dell'obiettivo e/o di modalità di lavoro.

Una buona performance individuale è importante nelle organizzazioni poiché il successo dipende sempre dall'impegno, dall'innovazione e dalla creatività del personale (Hunter, 1986).

La motivazione di un lavoratore è direttamente proporzionale alla sua prestazione lavorativa: la motivazione però non è sufficiente per raggiungere la performance.

Infatti, è necessario un numero importante di fattori e capacità per far sì che il risultato sia accettabile.

Qualora la spinta motivazionale sia estremamente forte, non sempre sarà possibile raggiungere grandi performance se le capacità sono del tutto assenti.

Al contrario, anche possedendo buone capacità, non ci sarà mai alto rendimento se manca la motivazione.

Il concetto di performance individuale ha un forte rapporto con quello di produttività: la prestazione viene sempre misurata in relazione alla quantità/qualità dei beni prodotti.

La performance individuale viene spesso vista come qualcosa di più grande rispetto ad un'abilità (Herzberg, 1959).

Secondo Vroom (1964), la performance è invece basata su dei fattori molto soggettivi come la personalità di un individuo, le sue capacità e le sue conoscenze. Oltre questi fattori, la prestazione può essere influenzata in maniera decisiva anche dall'esperienza dello stesso lavoratore.

D'altro canto, secondo Barrick & Mount (1991), la personalità è la cosa più importante per il raggiungimento della performance.

Questi sono solo alcuni degli studiosi che hanno elaborato teorie riguardanti la performance ed i fattori che la stimolano decisamente. Guardando alla storia e esaminando i vari economisti, si può tracciare tranquillamente una linea di pensiero che accomuna tutti, trovando un significato che mette d'accordo tra di loro i pensieri sopra citati. Questo pensiero descrive le 5 caratteristiche che influenzano la performance individuale e sono:

- 1) personalità;
- 2) competenze;
- 3) conoscenza;
- 4) esperienza;
- 5) abilità.

2.1.2 - LA RELAZIONE TRA MOTIVAZIONE E PERFORMANCE

Durante l'ultimo secolo, molti studiosi hanno cercato di dare un significato alla relazione tra motivazione e performance. Tra questi, Vroom ha affermato che questi due fattori si sono influenzano a vicenda, anche se non è mai riuscito a provarlo in maniera definitiva (Vroom, 1964).

Per riuscire a definire questo tipo di relazione abbiamo bisogno di considerare un fattore decisivo: la soddisfazione. I fattori della motivazione concorrono spesso alla soddisfazione dell'individuo. Secondo Hackman e Oldham esiste una relazione circolare tra la performance, la soddisfazione e la motivazione. La soddisfazione però è sicuramente il fattore che più alimenta questo ciclo. La soddisfazione è sicuramente il fattore più importante per la descrizione di questo rapporto: la relazione circolare tra i tre elementi continua fino a quando una delle 3 componenti non scompare definitivamente.

Ci sono delle relazioni importanti anche tra la soddisfazione ed il contenuto di un determinato tipo di lavoro; i lavori complessi portano più soddisfazione di quelli ripetitivi, che fanno venir meno la voglia e richiedono (nella maggior parte dei casi) abilità e capacità inferiori (Hackman e Oldham, 1976).

Sempre Hackman e Oldham, nel '76 hanno elaborato un modello che individua 5 dimensioni che influenzano la soddisfazione e alimentano il ciclo dei 3 elementi attraverso l'aumento delle prestazioni. Le 5 dimensioni sono:

- 1) Varietà delle abilità: quali e/o quanti tipi di abilità occorre possedere per riuscire a svolgere una determinata attività.
- 2) Identità del compito: misura con cui un lavoratore inizia a completare una determinata attività lavorativa.
- 3) Significato del compito: quanto è significativo un compito per la vita degli altri.
- 4) Autonomia: libertà che un individuo possiede nell'esecuzione del lavoro.
- 5) Feedback: informazioni sulle prestazioni fornite dal compito svolto.

Queste dimensioni influenzano le condizioni psicologiche che consentono (o meno) un aumento della prestazione e/o della performance.

Le 5 dimensioni sono collegate da 3 stati psicologici di un lavoratore (Hackman e Oldham, 1975):

- 1) Significato attribuito al proprio lavoro: quanto è importante per il lavoratore la propria attività;
- 2) Responsabilità sulle conseguenze del lavoro: quanto sono fondamentali i risultati raggiunti;
- 3) Conoscenza dei risultati delle attività lavorative: quanto i dipendenti svolgono bene (o male) il proprio lavoro.

2.1.3 - MOTIVARE I LAVORATORI PER OTTENERE LA PERFORMANCE

Nel mondo odierno, sono molte le strategie di motivazione del personale. Tra le più comuni forme di incentivo troviamo quello economico: il lavoratore viene pagato di più per preformare in maniera efficace.

Questa metodologia è funzionante anche se dispendiosa, e durante il corso degli anni molti si sono chiesti se fosse possibile riuscire ad aumentare la performance in altri modi. L'incentivo economico permette al lavoratore di soddisfare bisogni diversi da quello di tipo economico.

Diverse ricerche hanno però dimostrato che l'incentivo economico non è soddisfacente nel medio/lungo periodo; analizzando diversi casi studio, hanno notato che, anche se un lavoratore veniva pagato di più, la sua performance a lungo andare non migliorava affatto.

Esistono altri tipi di incentivo che influenzano sia la motivazione che la performance. Tra questi possiamo trovare l'aumento dell'autonomia del lavoratore, l'elasticità dell'orario di lavoro, l'assistenza medica, etc.

Tuttavia, anche se esistono questi tipi di incentivi, la maggioranza delle organizzazioni utilizza incentivi economici, bonus e promozioni per ottenere un incremento della performance (che, come detto, aumenta nel breve periodo).

Un altro fattore sicuramente rilevante è quello della leadership, dato che si focalizza prettamente sul raggiungimento degli obiettivi.

Per ottenere un obiettivo, è fondamentale costruire relazioni basate sulla fiducia, e per ottenere fiducia ovviamente i dipendenti devono essere motivati.

La fiducia incoraggia la comunicazione tra i colleghi; sviluppare programmi di training del personale è importante per raggiungere la motivazione.

Secondo Bacal (2004), il management deve individuare tutte quelle strategie che soddisfano i bisogni dei dipendenti ed i valori organizzativi.

Il personale dipende dall'organizzazione (e viceversa) per le proprie aspettative.

È fondamentale che il management riesca a raccogliere le indicazioni alla base della scala gerarchica per agire tramite strategie. Queste strategie aiutano l'organizzazione a raggiungere la soddisfazione dei bisogni.

I bisogni possono essere di varia natura: economici, di successo, di sicurezza, etc.

L'incentivo economico provoca un aumento della motivazione ed è importante (come già abbiamo detto) per far sì che, chi lo riceve, soddisfi bisogni che non per forza sono inerenti all'ambito lavorativo.

Questo, per molti, è considerato la chiave della motivazione delle organizzazioni, anche se, come già detto, secondo altri non porta ad una performance nel lungo termine (Fisher, 2005).

C'è anche da dire che, ricevendo l'incentivo solamente con un alto grado di performance, un lavoratore molto probabilmente si impegnerà con l'unico obiettivo di ottenere l'incentivo stesso, perdendo di vista la mission aziendale. Inoltre, un dipendente che ama ricevere incentivi economici, può provare gelosia quando questi vengono ricevuti da colleghi o peggio, può mettere a repentaglio la "socialità" dell'ambiente aziendale.

I fattori che più aumentano performance e motivazione non sono unicamente di tipo monetario. Ad esempio, il leader può premiare un lavoratore performante con un riconoscimento sociale, oppure con l'assistenza sanitaria (nel caso di imprese USA).

Se il lavoro è monotono, con molta probabilità i lavoratori potranno annoiarsi manifestando malessere a causa di questa condizione lavorativa.

Il leader può di conseguenza permettere al personale di lavorare in team, aumentando la motivazione nei soggetti.

Un aumento della motivazione incrementa la qualità dei prodotti e dei servizi e quindi soddisfa in primis il cliente, dopo di che genera la performance per l'organizzazione.

Fare gesti favorevoli alla "socialità" o alla vita di un dipendente può creare un sentimento di devozione verso l'organizzazione.

Aiutare i dipendenti è un altro punto fondamentale per incrementare la motivazione. Complimentarsi con loro per i risultati ottenuti fa sì che si crei in loro una sorta di autoefficacia, cioè una fiducia nei propri mezzi e nelle proprie capacità.

Trasmettere sicurezza nei lavoratori è uno degli obiettivi fondamentali per l'aumento della motivazione e della performance aziendale.

Un lavoratore deve essere consapevole di avere i giusti mezzi per portare a termine un compito per conto dell'azienda.

Nell'ambito della motivazione e della performance spesso vengono ignorate le emozioni, positive o negative che siano: quelle positive migliorano le prestazioni mentre quelle negative scoraggiano l'individuo. Chi pensa negativamente, molto spesso si concentra su eventi negativi del passato piuttosto che sugli obiettivi imminenti.

Modificare le emozioni del personale è tutt'altro che facile; Bauer (1998) ha condotto una ricerca sull'impatto del buon umore sulla performance.

Egli fornisce delle linee guida per riuscire a instaurare emozioni positive in un lavoratore, costruendo un clima positivo:

- 1) coinvolgere il personale in decisioni sull'ambiente lavorativo (dare loro la possibilità di personalizzarlo a proprio piacimento);
- 2) Far ascoltare musica ai dipendenti durante l'orario lavorativo;
- 3) Eliminare quelle regole che hanno conseguenze negative sul clima lavorativo;
- 4) Invitare ogni persona facente parte l'organizzazione a mostrare più entusiasmo ed ottimismo.

Nelle organizzazioni è fondamentale che i dipendenti diano un feedback a 360 gradi nel quale un individuo può confrontare la sua percezione con quella altrui. I "pareri" possono essere forniti in forma anonima o no, a seconda della scelta di chi li esprime.

Da alcune ricerche emerge come un feedback che porta ad un cambiamento porta a più miglioramento; questo perché, un feedback negativo viene recepito meglio di un feedback positivo. Questo ovviamente porta ad un miglioramento delle capacità e della performance.

La fiducia è alla base del feedback: un collaboratore non ascolta il feedback di un manager di cui non si fida e non sarà mai disposto ad effettuare cambiamenti.

Per un dipendente è sconsigliato fornire feedback inerenti ad incentivi economici e promozioni, per il semplice fatto che questi consigli portano il manager a pensare che il dipendente sia interessato solo ed unicamente al lato economico dell'organizzazione.

2.2 - LE TEORIE MOTIVAZIONALI

È ormai riconosciuto il ruolo centrale delle Risorse Umane in ambito organizzativo e la funzione svolta dalla motivazione ai fini del raggiungimento di un'alta performance personale ed aziendale.

È importante analizzare e definire il fenomeno multifattoriale della motivazione organizzativa, individuando le diverse variabili su cui le aziende dovrebbero agire per giungere ad un suo sviluppo e mantenimento nel tempo.

Altro tema centrale nella gestione delle Risorse Umane è la valorizzazione delle stesse tramite l'attuazione di una politica gestionale proattiva, volta a favorire l'ascolto di bisogni e desideri, la partecipazione attiva e lo sviluppo di capacità e competenze. È stato ampiamente dimostrato, infatti, come il personale che si sente concretamente ascoltato nei propri bisogni individuali e lavorativi sarà intrinsecamente soddisfatto ed orientato a mantenere un rapporto profondo, di fidelizzazione, con l'azienda oltre che ad attivare diversi comportamenti positivi e un maggiore impegno nello svolgimento dei propri compiti.

MOTIVAZIONE

Come già detto, il termine motivazione deriva dal latino motus “moto” e rimanda, come indicato da Kreitner e Kinicki (2004, p. 162), a “quei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo” o una prestazione. Può essere intesa, quindi, come un'energia o come una forza investita dagli individui nella realizzazione della prestazione lavorativa e nell'appartenenza all'organizzazione che li porta ad impegnarsi in modo costante nel proprio lavoro, producendo diversi effetti positivi nei confronti di se stessi e dell'intera organizzazione.

2.2.0 - CENNI ALLE PRINCIPALI TEORIE

Data l'importanza rivestita dal fenomeno in ambito organizzativo, sono state elaborate, dagli anni 50 ad oggi, molteplici teorie con l'obiettivo di spiegarne il funzionamento e gli effetti prodotti sul comportamento della persona.

Tali teorie sono fortemente eterogenee tra di loro e descrivono la motivazione da un punto di vista contenutistico e processuale, individuando diversi meccanismi che portano la persona all'azione al fine di raggiungere il risultato desiderato (Tosi e Pilati, 2017).

I diversi modelli interpretativi, se considerati singolarmente, non riescono a cogliere il fenomeno della “motivazione” nella sua interezza; si tratta, infatti, di un costrutto multifattoriale che cambia non solo tra persone e culture diverse ma anche all'interno della stessa persona in base al momento, allo stato d'animo ed al contesto in cui si trova.

Ciascun modello è però utile perché contribuisce ad individuare degli elementi su cui le aziende possono agire per mantenere un elevato livello di soddisfazione ed impegno, come se fossero tanti pezzi di un puzzle tutti ugualmente necessari ad ottenere la configurazione finale.

Per quanto riguarda le teorie motivazionali, abbiamo due filoni, che si identificano in:

- Teorie del Contenuto;
- Teorie del Processo.

Le teorie del contenuto si dividono in:

- La gerarchia dei bisogni (Maslow);
- Il modello ERC (Alderfer);
- Il modello dei fattori duali (Herzberg);
- Bisogno di realizzazione-Potere-Affiliazione (McClelland).

Le teorie del processo invece, si dividono in:

- Rinforzo (Skinner);
- Goal Setting (Locke);
- Aspettativa/Valenza (Vroom);
- Equità (Adams).

2.2.1 - LE TEORIE DEL CONTENUTO

Come abbiamo già detto, le teorie del contenuto sono 4, e sono state elaborate da altrettanti studiosi, quali Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland (Tosi e Pilati, 2017).

Le teorie fondate sui bisogni individuano fattori interni che stimolano il comportamento. Quelli che definiamo “bisogni” sono definiti mancanze fisio/psicologiche che influenzano un determinato comportamento. Queste teorie, quindi, trattano delle necessità forti o deboli, che vengono modificate dai fattori ambientali, e cambiano nel tempo e nello spazio. Nel prossimo paragrafo, andremo ad analizzare le quattro teorie (Kreitner e Kinicki, 2004).

2.2.2 - LA TEORIA DEI BISOGNI DI MASLOW

Nel 1943, Maslow ha elaborato la teoria della gerarchia dei bisogni.

Anche se l’analisi di Maslow è basata su osservazioni cliniche di soggetti nevrotici, la scala viene comunque utilizzata per spiegare il comportamento umano in generale.

Maslow ipotizzava che la motivazione fosse funzione di 5 bisogni principali e fondamentali:

- Sopravvivenza: è intesa come il bisogno “primario”, che si traduce con l’esigenza di mangiare, di respirare e di bere a sufficienza;

- Sicurezza: è la necessità di sentirsi protetti dal dolore, fisico o psicologico che sia;
- Appartenenza: desiderio di amare/essere amati, quindi si traduce con il bisogno di affetto.
- Stima: bisogno di fama, autostima e forza;
- Autorealizzazione: desiderio di realizzarsi e di crescere nel miglior modo possibile.

Secondo Maslow, queste 5 necessità sono disposte in una gerarchia molto solida, e soprattutto, si presentano in un ordine prevedibile. Quindi, se i bisogni fisiologici (sopravvivenza) di un individuo vengono soddisfatti a sufficienza, emerge il bisogno di sicurezza, e via via salendo verso l'ultimo bisogno che è l'autorealizzazione (Kreitner e Kinicki, 2004).

Quindi la gerarchia viene scalata un passo alla volta. La soddisfazione di un bisogno “accende” il bisogno successivo nella scala gerarchica. Tutto il processo continua finché non si attiva il bisogno di autorealizzazione.

Anche se alcune ricerche non confermano con certezza questa teoria, un bisogno soddisfatto può perdere il potenziale motivazionale. Questo perché un individuo si porrà sempre un obiettivo da raggiungere davanti a sé, e non si fermerà fino a quando non lo avrà raggiunto. È accertato che lavorare con gli obiettivi è molto più motivante rispetto al lavorare senza (Teorie del Goal Setting).

Il potenziale motivazionale si perde nel momento in cui l'individuo arriva all'ultimo bisogno, e non può più andare oltre.

Questo è ovviamente un problema che attanaglia ogni manager dall'alba dei tempi: questi dovrebbero fare attenzione a motivare i lavoratori con dei programmi che tengono conto dei bisogni emergenti (o non soddisfatti).

In conclusione, possiamo affermare che mentre i bisogni fondamentali, se soddisfatti, non si ripresentano, i bisogni sociali e relazionali hanno bisogno di essere “nutriti” e soprattutto devono rinascere con obiettivi più ambiziosi da poter raggiungere.

Per questo l'insoddisfazione lavorativa e sociale sono dei fenomeni molto diffusi: a causa della mancata “autorealizzazione” di queste persone.

Per Maslow, l'autorealizzazione richiede personalità, competenze sociali e capacità tecniche.

Dal punto di vista aziendale, la scala dei bisogni porta una necessità di modulare lo stile del management e la definizione degli obiettivi in base alla soddisfazione dell'individuo. Quindi, tutti gli elementi che contrastano il processo di sviluppo del lavoratore ed il processo di sviluppo aziendale, devono essere rilevati.

Oltre ciò, il modello pone l'attenzione su un “probabile” meccanismo intrinseco di autodeterminazione nell'individuo: in poche parole, secondo Maslow, un lavoratore è spinto a raggiungere una performance solo da fattori interni a se stesso e non dall'esterno.

Lo schema della teoria di Maslow è estremamente rigido; questo è dimostrato dal fatto che un soggetto che applica la teoria è costretto a passare per tutte le fasi della scala in ordine. Per Maslow, infatti, non si può (ad esempio) raggiungere l'autorealizzazione senza passare per la stima.

Inoltre, Maslow descrive i multi-bisogni: perché un individuo non può essere spinto da più bisogni contemporaneamente ma, al contrario, è obbligatoriamente spinto da un solo bisogno?

Non è da escludere che un individuo possa essere spinto da due bisogni distinti, anche se con intensità diversa: quasi sicuramente, la forza di ognuno dei bisogni lo spingerà ad agire di conseguenza, cercando di compiere le giuste azioni per soddisfarli entrambi.

2.2.3 - LA TEORIA ERC DI ALDERFER

Alla fine degli anni 60, Alderfer ha elaborato una teoria alternativa a quella dei bisogni umani. A differenza della teoria di Maslow, ci sono 3 punti fondamentali, non presenti nell'approccio precedente. (Tosi e Pilati, 2017).

La teoria ERC spiega il comportamento utilizzando un set più limitato di bisogni rispetto a Maslow, che si classificano come:

- Bisogni esistenziali (E): desiderio di avere un benessere fisiologico materiale;
- Bisogni relazionali (R): desiderio di avere relazioni con persone importanti per l'individuo;
- Bisogni di crescita (C): desiderio di crescere come individuo e di utilizzare le proprie capacità al massimo.

Andiamo ad analizzare nello specifico cosa stanno a significare i 3 bisogni e cosa rappresentano. Bisogni Esistenziali: simili ai bisogni alla base nella piramide di Maslow, Alderfer include bisogni fisiologici e necessità di sicurezza. Cibo, acqua, sonno e sicurezza, cioè le componenti necessarie per il normale funzionamento del corpo.

Bisogni Relazionali: i bisogni vengono messi in relazione con lo stato sociale e con i rapporti con i propri simili. È stato per molto tempo stabilito che per uno sviluppo di successo è necessario che una persona faccia parte di un piccolo gruppo sociale. Questo include la necessità di rispetto da parte degli altri, nonché la sicurezza del gruppo. La teoria di Maslow e la teoria di Alderfer differiscono proprio per questo aspetto: la sicurezza del gruppo di Alderfer fa parte del secondo blocco. Come parte di una cultura aziendale, i bisogni di questa categoria vengono reintegrati attraverso diverse attività lavorative, la capacità di comunicare. Una persona inizia a guardare il suo posto di lavoro non solo come una fonte di reddito. Riesce a capire quanto vale, per l'azienda e per i teamwork.

Bisogni di Crescita: Questa categoria include i desideri di una persona legati all'autorealizzazione. Comprende anche il desiderio di rispetto della società. La teoria dei bisogni di Alderfer dice che con le persone che hanno questo tipo di bisogno, è necessario un modo speciale di trattamento. Essi cercano la leadership e il riconoscimento delle loro qualità da parte degli altri. Pertanto, è necessario premiare e in ogni modo incoraggiare i loro meriti.

In alcune circostanze, possiamo trovarci davanti ad alcuni individui che lavorano solo per il reintegro dei bisogni, e, allo stesso tempo, hanno uno scarso interesse per il contenuto del lavoro stesso. Questi individui raramente raggiungono una performance ottimale.

Molto probabilmente, focalizzano la loro attenzione sul denaro, sulle condizioni di lavoro e sulle opportunità di rilassarsi sul posto di lavoro, e quindi di non fare nulla.

Questi individui cercano ogni modo per riuscire a rilassarsi e guadagnare con il minimo sforzo possibile.

La teoria viene chiamata ERC proprio per le iniziali dei 3 bisogni.

Altra differenza con la teoria di Maslow è che la teoria ERC non presuppone che i bisogni siano correlati tra di loro in scala: secondo Alderfer, molti bisogni si possono attivare contemporaneamente, quindi in questo modello è stata risolta una delle principali critiche che venivano mosse alla teoria elaborata da Maslow (Kreitner e Kinicki, 2004).

Infine, l'approccio proposto da Alderfer ipotizza che la mancata soddisfazione di un bisogno più complesso faccia tornare un bisogno già precedentemente soddisfatto.

Facciamo un esempio.

Un lavoratore non soddisfatto dalla sua vita lavorativa (o dalle relazioni che ricava da essa) richiede uno stipendio più elevato, passando al livello inferiore.

I manager (idealmente) dovrebbero tener conto del fatto che i lavoratori sono motivati a perseguire dei bisogni di livello inferiore, perché non raggiungono quelli di livello superiore.

La richiesta di un aumento di stipendio viene fatta dal lavoratore che si sente oppresso dall'azienda e dal contesto in cui si trova.

Per Kreitner e Kinicki (2004), le persone vengono motivate da bisogni diversi in momenti diversi. La sfida per i manager è quindi comprendere quale sia la risposta più appropriata da offrire a ciascun collaboratore, tenendo conto della sua condizione individuale specifica.

Non dobbiamo mettere da parte la variabile tempo, che gioca un ruolo importante: infatti, un individuo può cambiare le proprie necessità e i propri bisogni con il passare del tempo.

In conclusione, Alderfer suggerisce che le persone progrediscono, attraverso la gerarchia, dai bisogni di esistenza al bisogno di relazione a quello di crescita solo in seguito alla soddisfazione dei bisogni più bassi. Tuttavia, Alderfer suggerisce che questi bisogni danno vita più a un continuum che non a una gerarchia, poiché più di un bisogno può essere attivato nello stesso

tempo ed, inoltre, le persone possono anche regredire. Si può verificare, ad esempio, una condizione di frustrazione-regressione quando per una persona, che continuamente vede bloccati i suoi tentativi di soddisfare i bisogni di crescita, per cui riacquisteranno importanza i bisogni di relazione (Kreitner e Kinicki, 2004).

Si conferma, tuttavia, l'idea che i bisogni più bassi, una volta soddisfatti, perdano la loro forza. La teoria ERC sostiene che una persona è motivata a soddisfare uno o più sets di bisogni di base. Perciò se un bisogno, ad un particolare livello, è bloccato l'attenzione tenderà a focalizzarsi sulla soddisfazione dei bisogni di altri livelli.

2.2.4 - LA TEORIA DEI BISOGNI DI MCCLELLAND

Le teorie sul bisogno di realizzazione (Achievement), ipotizzano che la motivazione e la performance cambiano a seconda della forza del bisogno individuale di autorealizzazione.

Il bisogno di realizzazione è quella necessità di portare a termine un'attività con successo (Kreitner e Kinicki, 2004).

Diversi studi hanno dimostrato l'esistenza della suddetta relazione.

McClelland affermava che i bisogni sono percepiti in maniera totalmente diversa da individui diversi, dato che esistono diversi tipi di personalità. Soprattutto, secondo lo studioso, non era possibile ordinare gerarchicamente i bisogni degli individui, perché erano troppi.

Però è possibile individuare alcune categorie di bisogni a cui possiamo associare diversi tipi di motivazione, e questi sono:

- Bisogno di successo;
- Bisogno di affiliazione;
- Bisogno di potere.

BISOGNI DI SUCCESSO

Una persona con un alto livello di questa esigenza sarà motivata ad eccellere e avere successo e attende con impazienza il completamento di un'attività negli ambienti di lavoro. Stabilire e raggiungere obiettivi realistici, ma stimolanti, spinge le persone ad avere una motivazione elevata. Questi individui non richiedono il riconoscimento per il completamento di un'attività, poiché il raggiungimento dell'attività stessa è la loro ricompensa (Moberg, Leasher, 2011, p. 147).

Gli individui motivati da questo tipo di bisogno hanno la predisposizione a ricercare compiti prettamente difficili e con un livello di rischio tale da non compromettere la raggiungibilità

dell'obiettivo. McClelland ha individuato diverse caratteristiche in comune tra gli individui che cercano il successo ad ogni costo (Tosi e Pilati, 2017)

Queste sono:

- 1) Capaci di fissare obiettivi impegnativi, ma possibili.
- 2) Preoccupati per il raggiungimento del successo personale piuttosto che per il guadagno;
- 3) Desiderio di ricevere feedback sul proprio lavoro.

BISOGNI DI AFFILIAZIONE

Il secondo driver motivazionale della teoria di McClelland è il bisogno di "affiliazione". Chi ha un forte bisogno di affiliazione è spinto verso relazioni amichevoli e interazioni con gli altri. Questa persona ha un forte desiderio di essere apprezzata, accettata e tenuta in grande considerazione. Questi individui sono comunemente spinti a essere giocatori di squadra in un ambiente di lavoro e amano le situazioni di lavoro cooperativo in cui possono interagire con molte persone (Moberg, Leasher, 2011, p. 147).

Le persone con questo tipo di bisogni hanno come principale obiettivo quello di essere accettati/amati dagli altri. Per loro è sicuramente più importante sentirsi amati all'interno del contesto aziendale.

BISOGNO DI POTERE

Il bisogno di "potenza" è il terzo driver motivazionale fondamentale di McClelland. Un individuo con un forte bisogno di potere è spinto ad essere influente per gli altri e vuole avere un impatto. Questo individuo vuole aumentare il proprio status personale e far trionfare le proprie idee in un ambiente di lavoro, che siano efficaci o meno. Il prestigio che desiderano può portarli a perseguire gli sforzi di direzione di una squadra, o il potere più formale di una promozione con un nuovo titolo (C. R. Moberg, M. Leasher, 2011, p. 147).

Le persone che vengono motivate da questi bisogni hanno come obiettivo quello di andare ad influenzare il comportamento altrui, solamente per il piacere di farlo, non operando nell'interesse dell'azienda.

COME NASCONO I BISOGNI

Tutti i bisogni e quindi le motivazioni non sono innati, bensì provengono dall'esperienza di un individuo.

Ci sono diversi elementi chiave per la spinta di un individuo. Quando parliamo di Achievement (successo) la spinta motivazionale è quella che porta l'individuo a pensare che deve svolgere al meglio i propri compiti e la propria attività. Spesso, l'individuo viene motivato a tal punto che

acquisisce determinate metodologie per risolvere problematiche sempre più complesse (Tosi e Pilati, 2017).

Quest'individuo si esplicita con le seguenti caratteristiche:

- 1) bisogno di superare gli standard di eccellenza;
- 2) bisogno di fare la differenza nel raggiungimento del risultato;
- 3) tendenza a competere;
- 4) abitudine ad autoassegnarsi degli obiettivi impegnativi anche se raggiungibili.

L'individuo che necessita il potere invece esercita la propria influenza verso gli interlocutori e l'ambiente, ai fini personali e non. Questo si esplicita con le seguenti caratteristiche:

- 1) Bisogno di avere il controllo della situazione;
- 2) Possibilità di influenzare gli altri grazie alla propria posizione;
- 3) Ricerca di legittimazione tramite status/posizioni di maggiore responsabilità;
- 4) Costruzione di una buona reputazione;
- 5) Creazione di un buon network.

Infine, abbiamo l'affiliazione, dove la spinta motivazionale è quella che viene fatta verso la costruzione di relazioni soddisfacenti. L'individuo si esplicita con diversi bisogni quali:

- 1) bisogno di fare parte del gruppo;
- 2) bisogno di essere amato ed accettato;
- 3) bisogno di essere coinvolto con altri su obiettivi da raggiungere;
- 4) bisogno di ridurre il conflitto.

COME I BISOGNI INDIVIDUALI INFLUENZANO LA MOTIVAZIONE?

A seguito di uno studio effettuato da Robert Rybnicek, Sabine Bergner e Alfred Gustschelhofer nel 2016 possiamo capire a pieno il funzionamento della teoria dei bisogni di McClelland.

Lo studio è stato effettuato su un campione di 44 studenti (29 donne, 15 uomini) con un'età media di 25 anni. Nessuno degli studenti aveva avuto precedenti problemi neurologici e sono stati tutti scelti in base a criteri fisici e psicologici. Soprattutto, è importante sottolineare come ogni studente fosse consenziente allo studio.

Lo studio effettuato da Rybnicek & Co. si divideva in due fasi:

- Pre-screening: ai partecipanti è stato detto che sarebbero stati assunti come dipendenti. Più precisamente, ogni partecipante ha ricevuto un invito ad un tirocinio curricolare retribuito. In questa fase, sono state date loro informazioni sull'attività che avrebbero dovuto compiere durante il lavoro e sul salario che avrebbero ricevuto.

- Screening: in questa fase, è stato eseguito un esperimento con 4 diversi trattamenti. Ogni trattamento corrispondeva ad una ricompensa fornita al campione e, per ogni ricompensa ricevuta, veniva registrata la risposta neurale.

Di solito, in un ambiente lavorativo vengono fornite delle ricompense quando le attività vengono completate con successo o quando vengono raggiunti dei risultati prestabiliti (Rybnicek et altri, 2016).

In questo studio, fu necessario assegnare un compito per giustificare le ricompense: questo compito corrispondeva ad un semplice quesito, in cui i partecipanti dovevano decidere, tra due cerchi pieni di punti, quale dei due fosse più “pieno”. Ovviamente, questo compito era solo un distrattore necessario per creare una situazione in cui i partecipanti fossero costretti ad impegnarsi per essere ricompensati. L’attività è stata manipolata in modo tale che ogni partecipante, indifferentemente dalle sue risposte, alla fine del compito svolto avrebbe totalizzato un punteggio del 60%. Questo sta a significare che non vi è alcun interesse per quanto riguarda lo svolgimento del compito dei partecipanti.

I TRATTAMENTI

Durante la fase di screening vengono eseguiti 4 trattamenti che corrispondono a 4 diversi metodi di remunerazione per l’attività svolta. Ogni premio è stato presentato al teste nella fase di pre-screening. Più i compiti erano svolti in maniera corretta, più il campione aveva la possibilità di ricevere premi alti. In ognuno dei trattamenti, alla fine dello svolgimento del compito, venivano mostrate 2 immagini a seconda dell’esito del task a seconda se la risposta fosse stata esatta o errata. I premi (e quindi i trattamenti) erano:

- Trattamento del denaro: dopo aver completato un’attività, ai partecipanti vengono mostrate due immagini: un’immagine con un reddito elevato (fascio di banconote) ed un’immagine con reddito basso (poche banconote). Nel caso in cui la risposta posta dal campione era esatta, l’immagine del fascio di banconote si illuminava. Al contrario, se la risposta fosse stata errata, si sarebbe illuminata l’immagine che corrispondeva al basso reddito.

- Trattamento dell’auto: nella parte di prescreening, ai partecipanti vengono mostrate 10 auto aziendali di diverso prestigio, classificate in base a quanto fossero, per l’appunto, prestigiose. Seguendo la logica precedente, dopo ogni risposta esatta, le auto più prestigiose si illuminavano; al contrario, dopo ogni risposta errata, venivano illuminate le auto a più basso prestigio.

- Trattamento della Leadership: nella fase di pre-scanning, ai partecipanti sono stati presentati due leader con due differenti modi di guidare i dipendenti. Successivamente, ogni campione ha valutato lo stile di leadership di entrambi i leader, rispondendo ad un questionario dove bisognava inserire quando quel leader fosse stato motivante, apprezzato, ispirato e rispettato dal partecipante. Dopo aver completato un compito correttamente (seguendo sempre la stessa logica)

veniva illuminata l'immagine del primo leader (rispettoso); al contrario, dopo un compito errato, l'immagine che si illuminava era quella del leader impersonale. Ogni volta che si rispondeva positivamente, la probabilità di andare a lavorare con il leader rispettoso aumentavano; al contrario, dopo ogni risposta errata, le possibilità di lavorare per il leader impersonale aumentavano. I partecipanti non erano a conoscenza del fatto che ognuno dei due leader fosse un personaggio di fantasia.

- **Trattamento di controllo:** trattamento necessario per controllare l'attività cerebrale dei partecipanti. Questo trattamento fu necessario solo per coloro che risposero correttamente ai compiti di distrazione. Nel trattamento, ad ogni risposta corretta relativa ad un'attività di distrazione, si illuminava una freccia che puntava verso l'alto. Invece, ad ogni risposta errata, la freccia che si illuminava puntava verso il basso.

RISULTATI

I risultati di questo studio sono organizzati come segue: in primo luogo, vengono presentati i risultati comportamentali relativi ai punteggi delle prestazioni e ai tempi di reazione all'attività di distrazione. I risultati comportamentali aiutano a identificare se i partecipanti differiscono per quanto riguarda il numero di attività risolte correttamente, il tempo di reazione e se il numero di attività risolte correttamente e il tempo di reazione varia tra le tre ricompense. In secondo luogo, per rispondere alle ipotesi di Rybnicek e colleghi., vengono riportati i risultati delle analisi neuroscientifiche (ovvero un'analisi dell'intero cervello, un'analisi di congiunzione e un'analisi della regione di interesse).

In conclusione, i risultati dello studio condotto da Robert Rybnicek, Sabine Bergner e Alfred Gusterschelhofer (2016) aiutano a convalidare la teoria del bisogno di McClelland (1957) a livello neuroscientifico. In effetti, i risultati attuali convalidano i presupposti teorici su cui si basa la suddetta teoria.

In primo luogo, viene mostrato se e fino a che punto i diversi premi assegnati dal management, sono percepiti come gratificanti e possono contribuire alla motivazione al lavoro.

In secondo luogo, sulla base di questi risultati, viene dimostrato come le ricompense che corrispondono strettamente ai bisogni di una persona sono percepite come più gratificanti rispetto alle ricompense che corrispondono a quelle esigenze in misura minore.

Questa scoperta convalida neuralmente l'assunto chiave di McClelland di un approccio basato sulla personalità alla motivazione al lavoro. Inoltre, gli stessi risultati estendono la letteratura neuroscientifico, indagando sui premi rilevanti per la gestione che non sono stati mai studiati prima (ad esempio leadership rispettosa, auto aziendale). A questo proposito, osserviamo che un reddito elevato, una leadership rispettosa e un'auto aziendale prestigiosa attivano parti importanti

del circuito di ricompensa del cervello e sono quindi percepiti come gratificanti. Rybnicek, Bergner e Gustschelhofer sono arrivati quindi alla conclusione che queste ricompense attivano aree cerebrali dipendenti dalla modalità e indipendenti dalla modalità.

2.2.5 - LA TEORIA DEI BISOGNI DI HERZBERG

L'ultima teoria dei bisogni è quella di Herzberg, applicata nel 1959 in uno studio per approfondire le modalità con cui i bisogni si sviluppavano nelle persone. Da questo studio si scoprì che fattori distinti e specifici sostenevano e alimentavano rispettivamente l'insoddisfazione e la soddisfazione dei lavoratori: i primi erano i fattori igienici, che contribuiscono ad accrescere la soddisfazione ma che, se assenti, producono malcontento e insoddisfazione (Kreitner e Kinicki, 2004).

Questi sono ad esempio:

- supervisione dei supervisori;
- politiche delle risorse umane;
- condizioni lavorative;
- relazioni interpersonali;
- sicurezza del lavoro
- rapporto tra vita professionale e personale.

I secondi sono i fattori motivanti, cioè quei fattori che determinano la soddisfazione. Nel momento in cui non vengono soddisfatti questi fattori, non provocano insoddisfazione dell'individuo. Questi sono:

- riconoscimento dei risultati raggiunti;
- responsabilità;
- lavoro qualificante;
- crescita professionale;
- avanzamento di carriera;

Questa teoria è molto importante per riuscire a capire la relazione tra datore di lavoro e lavoratori. Herzberg è stato il primo in assoluto a dimostrare che la soddisfazione (sul posto di lavoro) dipende da variabili e da reazioni. Eliminare l'insoddisfazione, quasi mai ci porta ad avere soddisfazione.

Herzberg ha sviluppato le sue teorie in modo tale da farle diventare dei veri e propri strumenti motivazionali, aventi come scopo l'incremento delle performance organizzative.

Inoltre, ha cercato di spiegare come andare a gestire il personale, per riuscire a migliorare il benessere delle risorse umane.

Herzberg però si poneva anche un'importante domanda: può il denaro essere un fattore motivante? La questione "salario" è molto complessa, ma Herzberg ha concluso che non è affatto un fattore motivante: un aumento salariale ha sempre un effetto nell'immediato ma, se analizziamo il lungo termine, l'insoddisfazione della persona che viene remunerata non cambia assolutamente, e torna spesso sui livelli precedenti (Kreitner e Kinicki, 2004).

STUDI SULLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Questa teoria è stata oggetto di studio di diversi casi nel corso degli ultimi anni. Tra i più importanti, ricordiamo l'analisi effettuata da Holmberg, Caro e Sobis nel 2018.

La soddisfazione sul lavoro viene spesso studiata grazie all'assistenza della teoria dei due fattori di Herzberg. Questa teoria è stata principalmente approfondita grazie a studi che utilizzano metodi quantitativi. Lo scopo dello studio di Holmberg & Co. è quello di fornire una migliore comprensione della teoria di Herzberg in relazione alla soddisfazione sul lavoro del personale infermieristico svedese di salute mentale. Questo studio si è basato su interviste con 25 soggetti del personale infermieristico. L'analisi qualitativa del contenuto delle trascrizioni delle interviste ha identificato tre categorie principali:

- 1) La percezione degli intervistati delle proprie mansioni lavorative, percepita come importante, significativa e impegnativa;
- 2) I rapporti degli intervistati con colleghi e supervisori, che hanno fornito un valido supporto nel lavoro quotidiano;
- 3) Il modo in cui gli intervistati hanno vissuto il loro ruolo professionale di infermieri di salute mentale, che è stato descritto come poco chiaro e vago.

La soddisfazione sul lavoro degli svedesi derivava principalmente dai pazienti, ma la loro progressiva progressione percepita delle responsabilità, scoraggiava una carriera nella professione. La teoria di Herzberg si è dimostrata utile per esplorare la soddisfazione del lavoro in questo contesto, ma i risultati contraddicono in parte i principi di base della teoria (Holmberg et al., 2018).

Gli avanzamenti di carriera e gli incentivi, come stipendio e compenso, sono stati percepiti come carenti, il che ha influenzato negativamente la soddisfazione sul lavoro. I dirigenti di reparto dovrebbero stabilire programmi di scala clinica per riconoscere e motivare il continuo sviluppo professionale degli infermieri. Ciò deve essere associato a incentivi monetari e collegato a una maggiore autorità clinica.

La domanda sui servizi di salute mentale continua a crescere e sono necessarie strategie per reclutare infermieri in questo campo. Gli studi di Buchan e Aiken (2006) hanno indicato che la carenza di infermieri non è necessariamente una carenza di individui con qualifiche

infermieristiche, ma piuttosto una carenza di infermieri disposti a lavorare nelle condizioni attuali (Buchan 2006; Buchan & Aiken 2008).

Questa è una questione di grande urgenza in Svezia, poiché molti grandi ospedali stanno affrontando la mancanza di personale e l'elevato turnover dello stesso (Sellgren et al. 2009). Una chiara indicazione è che molti infermieri registrati svedesi sono pendolari o si sono trasferiti in Norvegia, dove i salari sono più alti e le condizioni di lavoro sono percepite come più favorevoli (Hasselhorn et al. 2003). Ciò è stato suggerito in diversi studi e Lindqvist et al. (2014) hanno scoperto che un numero significativamente maggiore di infermieri registrati dalla Norvegia hanno riferito che raccomanderebbero il loro ospedale ad un collega come un buon posto di lavoro rispetto agli infermieri svedesi.

La soddisfazione sul lavoro è uno dei più forti predittori dell'intenzione degli infermieri di rimanere occupati (Tourangeau & Cranley 2006); esiste infatti un corpo sostanziale di letteratura empirica che associa la soddisfazione sul lavoro degli infermieri a caratteristiche vitali del posto di lavoro, come la fidelizzazione, i tassi di turnover e l'empowerment (Friedrich 2001; Kuokkanen et al. 2003; Bjørk et al. 2007). L'efficacia delle strategie che mirano a migliorare il reclutamento e la fidelizzazione nella professione infermieristica dipenderà quindi dalla comprensione dei fattori e dalle influenze sulla soddisfazione lavorativa degli infermieri (Cowin 2002).

L'infermieristica per la salute mentale è considerata una scelta impopolare dagli studenti di infermieristica (Jansen & Venter 2015) e Stevens et al. (2013) hanno scoperto che è una delle scelte di carriera meno desiderabili all'inizio dei corsi per studenti infermieri e rimane tale mentre si avvicinano alla laurea. Questo sembra continuare anche nei primi mesi di lavoro, poiché i ricercatori hanno scoperto che mentre i punteggi di soddisfazione sul lavoro nel tempo di solito aumentavano per gli infermieri di filiale adulti, sono diminuiti per gli infermieri di salute mentale (Murrells et al. 2008).

Lo studio di Holmberg et al., (2018) ha utilizzato la teoria dei due fattori di Herzberg, che (come detto in precedenza) è uno dei modelli più riconosciuti per esplorare e/o comprendere la soddisfazione sul lavoro. La teoria è anche nota come teoria della motivazione-igiene o teoria del doppio fattore, poiché fornisce una serie di fattori di motivazione che hanno un impatto sulla soddisfazione e l'insoddisfazione sul lavoro (Herzberg et al. 1959).

La teoria di Herzberg afferma che la soddisfazione e l'insoddisfazione sul lavoro derivano da diversi fattori. La soddisfazione dipende dalle motivazioni, mentre l'insoddisfazione è il risultato di fattori igienici. In teoria, le motivazioni sono intrinseche al lavoro, come il lavoro stimolante o stimolante, il riconoscimento, il senso di realizzazione personale, l'opportunità di avanzamento e la crescita personale. I fattori di igiene sono estrinseci al lavoro, come stipendi e benefit, politica e amministrazione aziendale, buone relazioni interpersonali e status percepito.

Sharp (2008) sostiene che la teoria di Herzberg è un modello concettuale utile per organizzare una presentazione sistematica della soddisfazione lavorativa degli infermieri di salute mentale, poiché distingue tra fattori motivanti intrinseci ed estrinseci.

Questa duplice natura di fattori interni ed esterni che è caratteristica della teoria è stata sottolineata in diverse recenti pubblicazioni riguardanti l'ambiente di lavoro nell'ambito dell'assistenza psichiatrica ospedaliera (Holmberg et al., 2018).

Gli studi precedenti a quelli di Holmberg, indicano che la teoria di Herzberg è adatta da utilizzare come quadro teorico quando si esplora la soddisfazione sul lavoro tra gli infermieri di salute mentale. Tuttavia, lo studio di Holmberg et al., (2018), ha dimostrato che, a differenza delle proprietà della teoria di Herzberg, i fattori di igiene (come lo stipendio) andavano ad indicare una correlazione positiva con la soddisfazione sul lavoro, piuttosto che scoraggiare l'insoddisfazione. Questo implica che la teoria di Herzberg potrebbe essere in qualche modo "idealista" nel descrivere la soddisfazione del lavoro nell'attuale contesto svedese di assistenza sanitaria mentale, che secondo i rapporti delle agenzie pubbliche nazionali, è caratterizzato da un elevato turnover del personale, un'acuta mancanza di infermieri ma soprattutto violenza (Swedish Public Employment Service, 2016, Swedish Work Environment Authority, 2011).

Ciò richiama ulteriore attenzione su un'esplorazione qualitativa e un aggiornamento sulla teoria di Herzberg in questo contesto. Lo scopo dello studio effettuato da Holmberg et al. è quello di descrivere e fornire una comprensione più profonda di come il personale infermieristico svedese di salute mentale all'interno dell'assistenza psichiatrica ospedaliera sperimenta come i fattori della teoria di Herzberg influenzino la loro soddisfazione sul lavoro.

RISULTATI DELLO STUDIO

L'analisi sulle venticinque persone del personale infermieristico ha prodotto tre categorie principali, ciascuna con due sottocategorie. Queste categorie motivano la soddisfazione sul lavoro (la prima e la seconda) anche se è presente una categoria fortemente demotivante (la terza):

- **Il lavoro stesso è appagante ma impegnativo e stressante;**
- Motivati a vedere i pazienti migliorare, ma scoraggiati a vederli essere ricoverati;
- Responsabilità stimolanti e diversificate, ma carico di lavoro elevato;
- **Relazioni soddisfacenti con i colleghi sono essenziali e forniscono un rifugio sicuro;**
- Le buone relazioni tamponano le situazioni difficili del paziente e lo stress lavorativo;
- Il lavoro di squadra interprofessionale è incoraggiante, ma il personale cambia troppo spesso;
- **Il ruolo professionale è ambiguo e poco chiaro;**

- I progressi di carriera sono limitati e incerti

(Le categorie sono segnate in neretto, le sottocategorie invece sono scritte normalmente).

Le categorie descrivono il modo in cui i fattori di motivazione e di igiene hanno contribuito alla soddisfazione sul lavoro e all'insoddisfazione dei partecipanti. Le prime due categorie principali sono state viste principalmente come motivanti e in grado di fornire soddisfazione sul lavoro, sebbene fossero presenti anche alcuni aspetti demotivanti. La terza categoria è stata principalmente espressa come demotivante e come causa di insoddisfazione.

La prima categoria riguarda principalmente il modo in cui gli intervistati percepivano il lavoro stesso, la descrizione del lavoro e il suo contenuto.

La seconda categoria ha evidenziato come invece hanno vissuto il loro rapporto con colleghi e supervisori.

La terza categoria ha sottolineato come i partecipanti percepissero il loro ruolo professionale di infermieri di salute mentale e le loro prospettive di carriera. Un tema comune a tutte le categorie era: "La soddisfazione del lavoro deriva dal lavorare con e per le persone, ma il ruolo professionale non è chiaro e scoraggia" (Holmberg et al, 2016, p. 584).

Per concludere, il presente studio effettuato da Holmberg et al (2016), solleva diverse domande per la ricerca futura sulla vita lavorativa degli infermieri svedesi di salute mentale. Dimostra che fattori come il ruolo professionale, lo stipendio, la retribuzione e le prospettive di carriera, sono percepiti come carenti o almeno vaghi. In un momento di crescente carenza di infermieri di salute mentale e di crescenti richieste nella fornitura di cure, è particolarmente importante identificare i modi per migliorare la crescita personale e la soddisfazione del lavoro. I risultati dello studio offrono la comprensione per creare e adattare strategie per il reclutamento e la conservazione del personale infermieristico nella cura della salute mentale.

2.2.6 - LE TEORIE DEL PROCESSO

Le teorie motivazionali del processo si concentrano sul modo in cui gli individui danno un senso a ciò che succede e inoltre, sul modo in cui strutturano il processo decisionale che conduce loro ad un comportamento rispetto ad un altro. Queste spiegano i processi psicologici alla base di comportamenti sottostanti alla motivazione (Tosi e Pilati, 2017).

Queste teorie fanno riferimento a due diversi tipi di motivazione:

- Motivazione a partecipare;
- Motivazione a produrre.

Il processo di scelta del contributo che un lavoratore è spinto a dare dipende:

- 1) Dal tipo di rinforzi che riceve;
- 2) Dalla modalità di definizione degli obiettivi;
- 3) Dal valore dell'aspettativa;
- 4) Dall'equità.

2.2.7 - TEORIA DEI RINFORZI DI SKINNER

Skinner, riprendendo una teoria precedente di Thorndike, elabora un'opera che viene chiamata *comportamentismo*. Perché viene chiamata così? Il motivo principale è perché Skinner si è basato soltanto su comportamenti osservabili. Secondo Skinner era inutile spiegare i comportamenti in termini interiori di una persona.

Nella sua teoria, Skinner mostra come le persone tendono a riproporre dei comportamenti per i quali ricevono dei "rinforzi" ma, allo stesso tempo, riducono l'incidenza di quelli che vengono puniti nella maggior parte dei casi.

- 1) Rinforzo positivo: accrescere la probabilità di un determinato comportamento tramite la somministrazione di conseguenze positive al suo manifestarsi (aumento salariale a seguito di un comportamento).
- 2) Rinforzo negativo: accresce la probabilità di un comportamento attraverso la cessazione di situazioni percepite come negative al suo manifestarsi.
- 3) Punizione: ridurre la probabilità di un comportamento negativo andando a manifestare delle conseguenze negative.
- 4) Estinzione: ridurre la probabilità di un comportamento negativo non andando a manifestare alcun tipo di conseguenza.

Il rinforzo è sempre più efficace, sia della punizione, sia dell'estinzione. Sia il rinforzo che la punizione, per essere efficaci, hanno bisogno di seguire il comportamento. Solo in quel caso l'individuo può essere motivato attraverso meccanismi di incentivazione-disincentivazione (Tosi e Pilati, 2017).

2.2.8 - TEORIA GOAL-SETTING DI LOCKE

La teoria del Goal Setting di Locke si basa su una premessa: l'obiettivo è il fattore dominante dell'azione.

Secondo la teoria (elaborata da Locke) le caratteristiche degli obiettivi che vengono assegnati alle persone influenzano la motivazione, quindi, per risultare più motivanti, devono rispecchiare 6 diversi punti, che rappresentano le caratteristiche che devono avere gli obiettivi per essere motivanti:

- 1) Specifici;
- 2) Misurabili;
- 3) Raggiungibili;
- 4) Rilevanti;
- 5) Limitati nel tempo;

Chi ha degli obiettivi ambiziosi avrà sicuramente performance migliori di chi ne ha di più modesti; chi ha un'idea ben precisa di ciò che vuole fare, avrà una prestazione migliore di chi ha obiettivi o intenzioni poco chiare.

La performance quasi sempre crolla se il lavoratore crede che il suo obiettivo sia impossibile.

Accade la stessa cosa se l'obiettivo appare troppo semplice.

Dalla teoria di Locke possiamo trarre 4 concetti fondamentali:

- 1) Esiste una relazione positiva tra difficoltà e performance: obiettivi difficili portano spesso a risultati migliori. Questa ipotesi non è valida quando gli obiettivi sono troppo difficili o se richiedono capacità ed esperienze non possedute dalle persone;
- 2) Obiettivi specifici portano ad una prestazione migliore degli obiettivi generici;
- 3) La partecipazione è spesso legata alla prestazione: è probabile che la partecipazione faccia aumentare il coinvolgimento e l'impegno e quindi di conseguenza anche la prestazione. Quando le persone hanno la scelta di raggiungere o meno un obiettivo, possono trovare le informazioni necessarie per farlo;
- 4) È necessario un feedback sul rapporto tra prestazione ed obiettivi per ottenere dei risultati buoni; infatti, per un ottimo risultato c'è bisogno di persone informate sul giusto livello di prestazione da avere.

Esistono diversi attributi (chiamati attributi dell'azione motivata) che agiscono da mediatori (o meccanismi causali) attraverso i quali gli obiettivi regolano le prestazioni. Questi attributi sono direzione, intensità (sforzo) e durata (persistenza) (Locke & Latham, 1990).

Un obiettivo dirige l'attività verso delle azioni rilevanti per esso, a scapito di azioni che non sono rilevanti per l'obiettivo. Un obiettivo specifico può influenzare il modo in cui le informazioni vengono elaborate (Cohen & Ebbeson, 1979).

Un obiettivo specifico spesso regola lo sforzo o il dispendio energetico (che corrisponde all'intensità), in quanto le persone adattano il loro sforzo al livello di difficoltà del compito o dell'obiettivo.

Inoltre, un obiettivo influenza la persistenza (cioè la durata) in situazioni in cui non troviamo limiti di tempo imposti alle persone.

Nel momento in cui vengono imposti dei limiti di tempo, il lavoratore che dovrà svolgere obiettivi difficili sarà indotto a lavorare più velocemente o più duramente. Senza limiti di tempo invece, questi obiettivi spingono le persone a lavorare più a lungo e con tranquillità (LaPorte & Nath, 1976).

In alcuni casi, obiettivi difficili portano ad uno sforzo maggiore e prolungato per unità di tempo (Cannon-Bowers e Levine, 1988; Latham & Locke, 1975), mentre, in altri casi, le persone adattano lo sforzo da compiere al tempo concesso (Bryan & Locke, 1967).

Un altro aspetto della persistenza è la tenacia: il rifiuto di smettere, nonostante le avversità, fino al raggiungimento dell'obiettivo. Certamente l'impegno è un attributo dell'obiettivo che influenzerebbe la tenacia.

Secondo gli studi di Huber e Neale (1987), i soggetti con obiettivi difficili da svolgere ricevono, successivamente, obiettivi migliori e più facili.

Quindi, i tre meccanismi sono delle conseguenze dirette dell'attività diretta all'obiettivo. Ma ci sono momenti in cui i meccanismi sono insufficienti al fine di raggiungere un obiettivo.

In tali circostanze, l'individuo deve sviluppare o scoprire nuove strategie se l'obiettivo deve essere raggiunto. Questo è il caso di compiti complessi in cui lo sforzo e l'attenzione sono di utilità limitata se l'individuo non utilizza un piano o una strategia appropriati (Locke e Latham, 1990).

Ricapitolando, gli attributi dell'obiettivo sono:

- Contenuto, le cui caratteristiche riguardano:
 - Specificità: che può essere vaga (es. completa questo compito) o specifica (devi completare la metà del lavoro in 30 minuti).
 - Difficoltà: che può variare tra moderata, media, difficile e impossibile (ad esempio completare x quantità di lavoro in y tempo). Di solito, più è alto il livello di un obiettivo più è complicato e difficile da completare.
- Intensità, sulla quale incidono:
 - Impegno: quanto un lavoratore è "affezionato" all'obiettivo e quanto per lui questo sia significativo. Descrive quanto il lavoratore sia determinato a portare a termine il compito, anche a fronte di ostacoli. L'impegno è influenzato a sua volta da due diversi fattori che lo classificano in impegno possibile ed impegno importante (o adeguato). Un impegno è ritenuto possibile se è raggiungibile sia oggettivamente che soggettivamente. Invece un

impegno è importante (o adeguato) quando è allineato con i valori, le convinzioni e la cultura del lavoratore.

- Cognizione: sta a significare acquisire dati, informazioni e conoscenza in un determinato campo.

Cercando di formare una visione d'insieme, possiamo andare a semplificare la teoria del Goal Setting di Locke (1990), andando a riassumere le caratteristiche principali che gli obiettivi devono possedere affinché generino motivazione nel lavoratore che cerca di raggiungerli ed archivarli:

- Obiettivo Specifico;
- Obiettivo Sfidante;
- Obiettivo Raggiungibile (Soggettivamente ed Oggettivamente);
- Obiettivo deve essere definito da più persone;
- Obiettivo deve essere raggiunto tramite l'utilizzo di strategie elaborate;
- Obiettivo deve garantire un feedback.

2.2.9 - TEORIA DELL'ASPETTATIVA-VALENZA DI VROOM

Victor Vroom è l'autore di un modello matematico sull'aspettativa, incluso nell'opera *Work and Motivation* (1964). La teoria di Vroom è stata così sintetizzata:

“...la forza di una tendenza a comportarsi in un determinato modo dipende dalla forza di una aspettativa che l'individuo nutre nei confronti di una data conseguenza (o risultato) e dal valore o attrattiva di tale conseguenza (o risultato) per chi compie l'atto...” (V. Vroom, *Work and Motivation*, p. 119).

Per Vroom la motivazione è la decisione della quantità di sforzo da esercitare in una determinata situazione. Questa scelta si basa su una sequenza di aspettative a due fasi. La motivazione è influenzata dall'aspettativa che un lavoratore ha sul suo livello di sforzo. Ad esempio, se una persona non è convinta che studiare alzerà la votazione in maniera decisiva, probabilmente non studierà affatto.

La motivazione viene influenzata dalle possibilità percepite di ottenere dei risultati in seguito al raggiungimento della performance prestabilita.

Il lavoratore viene motivato anche dal valore che egli stesso assegna ai risultati (Kreitner e Kinicki, 2004).

Quindi, gli individui indirizzano gli sforzi verso quelle attività che li portano direttamente a risultati più vantaggiosi; inoltre, essi sono in grado di valutare costi e benefici delle diverse alternative, agendo in base a quella che ritengono più vantaggiosa (Tosi e Pilati, 2017).

La motivazione coincide con il risultato del prodotto tra aspettative e valenza. Ma come definiamo queste due grandezze?

- Aspettativa: stima sulle probabilità di raggiungere un obiettivo.
- Valenza: valore che attribuiamo al raggiungimento di un obiettivo (valore monetario/intangibile).

Esistono due tipi di aspettativa:

- 1) Sforzo-Prestazione (S-P): legame tra lo sforzo che una persona crede di fare e la prestazione risultante.
- 2) Prestazione-Risultato (P-R): legame tra il livello di prestazione raggiungibile e i risultati ottenibili come conseguenza della prestazione.

2.2.10 - TEORIA DELL'EQUITÀ DI ADAMS

Adams, nel 1965, prendendo spunto dalla teoria dello scambio di Homans, Thibaut e Kelley, sviluppa la teoria dell'equità, introducendo un principio di giustizia distributiva nella valutazione di una relazione.

Formulata con riferimento al contesto lavorativo, è stata successivamente ampliata in una teoria generale sulla giustizia.

Il modello si basa sull'assunto che le persone, negli scambi sociali o nelle relazioni, cerchino sempre di raggiungere imparzialità e/o giustizia. L'equità viene intesa come l'essere trattati equamente all'interno di un gruppo di lavoro.

Adams asserisce l'esistenza di diverse forme di equità:

- Distributiva: relativa alla distribuzione delle risorse (output/input e confronto sociale);
- Procedurale: in riferimento alle procedure usate nell'allocazione delle risorse;
- Relazionale: in riferimento a come si viene trattati durante le relazioni;
- Informativa: in riferimento all'accesso alle informazioni importanti che servono per decidere.

Ma come facciamo a ristabilire (o a portare) un senso di equità? Ci sono diverse modalità con cui un leader/azienda può farlo, attraverso diverse azioni:

- 1) Modificare gli input, portandoli ad un livello equo.
- 2) Modificare gli output, ottenendo di più dall'organizzazione.
- 3) Agire sui comportamenti dei lavoratori per riuscire ad incrementare il loro impegno.
- 4) Agire nei confronti di se stessi, modificando il livello di difficoltà del lavoro.

- 5) Cambiare il termine di paragone per ristabilire l'equità psicologica.
- 6) Arrendersi e quindi abbandonare la situazione per cercarne una più equa in altro loco.

Ovviamente in questi casi è fondamentale la motivazione di un individuo; essa è centrale per lo sviluppo dell'equità tra le componenti di un gruppo. Adams distingue due diversi tipi di motivazione: la prima è quella intrinseca, dove un comportamento di lavoro che viene motivato intrinsecamente è un comportamento che viene quasi sicuramente fatto/agito, poiché reca soddisfazione a chi lo compie (Tosi e Pilati, 2017).

Al contrario, un comportamento estrinseco è un comportamento che viene preso in considerazione solo con lo scopo di ricevere un incentivo (materiale o immateriale che sia) o per evitare comportamenti punitivi da parte della leadership.

Prendendo in considerazione la motivazione intrinseca, possiamo ricondurla a diversi elementi come il significato del lavoro. Il significato del lavoro è la possibilità di svolgere delle attività che ci appassionano e che allo stesso tempo fanno la differenza a livello di risultato.

Fondamentale è anche la possibilità di scelta, che rappresenta quella percezione che ci fa pensare di avere la possibilità di scegliere cosa fare, quando farlo e come farlo.

Questa si accompagna con la sensazione di competenza, che fa sembrare di avere le competenze necessarie per andare a svolgere una determinata attività.

Infine, ultima azione riconducibile alla motivazione intrinseca è il senso di miglioramento, che ci dà la sensazione di fare progressi e di sviluppare le proprie competenze (Tosi e Pilati, 2017).

2.3 - RAPPORTO TRA MOTIVAZIONE E LEADERSHIP

La leadership è un dilemma importante per chi governa un gruppo; che si tratti di una famiglia, di una piccola società, o di multinazionali. Quali sono i poteri che il leader muove per stimolare la motivazione?

Nell'elaborato cercheremo di rispondere a queste numerose domande, prendendo spunto da lavori di economisti e traendo conclusioni personali.

Essere buoni leader vuol dire diventare persone che sanno “guardarsi allo specchio”, che sanno valutare oggettivamente e/o lavorano per migliorare se stessi. Non tutti i leader sono tali; alcuni possono provocare sentimenti diversi, facendo nascere reazioni negative nei follower.

Il leader per essere tale deve adottare una visione d'insieme dall'alto di tutta la struttura umana che gli viene affidata. Ma non solo: deve anche dare un occhio all'intero lavoro per riuscire a prevedere il cambiamento e a guidarlo conseguentemente, motivando i seguaci (Napolitano, 2018).

Conoscere i processi motivazionali è importante per la gestione delle risorse umane e nei comportamenti di natura organizzativa. La domanda che spesso ci facciamo è “perché la gente fa ciò che fa?”. Forse perché il comportamento è guidato da scopi e da obiettivi.

Gli scopi e gli obiettivi sono accompagnati dalle ragioni, che dirigono il comportamento e formano i motivi (Barbagallo, 2018).

Per far sì che un leader motivi al meglio i suoi seguaci, ha bisogno di analizzare una moltitudine di fattori, che non necessariamente sono interni alla persona, ma sicuramente ci fanno comprendere le dinamiche nel dispiegamento delle energie psicofisiche dell'attività professionale.

Conoscere la struttura motivazionale degli individui è indispensabile per la gestione che un leader deve riservare al sistema organizzativo aziendale.

Bisogna quindi indagare sul tipo di processo che occorre utilizzare per raggiungere il giusto incentivo da dare ai follower.

La motivazione però è un costrutto multifattoriale, poiché entrano in gioco diversi aspetti di natura emotiva, cognitiva, biologica, psicologica, contestuale, etc.

Come abbiamo visto esistono diversi modelli motivazionali, orientati in maniera differente tra loro. Gli elementi teorici vengono presi in esame insieme alle teorie di gestione delle risorse umane.

Ognuna delle teorie sovraccitate va presa in considerazione nella giusta maniera. poiché non sappiamo mai quale sia adatta alla nostra casistica, e quale serva davvero per motivare il personale.

Il leader deve riuscire ad attivare comportamenti idonei a soddisfare il bisogno e a creare il giusto stato di equilibrio per evitare inutili tensioni (Barbagallo, 2018).

2.3.1 - LA GESTIONE DI UN GRUPPO DI LAVORO

In questa sezione approfondiremo la dimensione organizzativa in cui viene inserita una determinata attività di un individuo lavorativo; più specificatamente, analizzeremo il suo rapportarsi con delle entità di gruppo (team), alle quali un individuo non solo risponde, ma vi prende parte tramite delle interazioni dei processi lavorativi. In una società fatta di relazioni con organizzazioni diverse tra di loro, non si può prescindere dal comprendere le modalità soggettive con cui un gruppo viene percepito.

Un'organizzazione non è qualcosa di contrario agli uomini, bensì è un prodotto di modelli che ricorrono e che si ricostituiscono tramite le azioni di tutti i giorni.

Queste relazioni sono importanti in termini di motivazioni, come afferma la Zucchermaglio, che definisce le organizzazioni un insieme di comunità di pratiche e non soltanto un insieme di individui.

Queste comunità sono costituite da 3 dimensioni:

- Impegno reciproco (Mutual Engagement): appartenenza alla comunità è data dalla condivisione dello stesso impegno.
- Impresa comune (Joint Enterprise): l'aspetto della negoziazione è importante per le comunità di pratiche. Avere degli obiettivi comuni è il risultato di un processo che ha origine da un impegno condiviso.
- Repertorio condiviso (Shared Repertoire): centralità delle risorse, per la sussistenza e per la replicazione dell'organizzazione.
- Identificazione di sé stessi (Self Identity): motivo per cui nascono le organizzazioni.

Nelle organizzazioni un lavoratore entra in contatto con le storie dei suoi colleghi, che raccontano ciò che fanno, con le regole, con i codici di comportamento, con le norme di abbigliamento, etc. Queste cose sono comprese soltanto se si è all'interno dell'organizzazione e non si possono "spiegare" (Barbagallo, 2018).

Questi elementi formano dei legami tra i lavoratori, che dota loro di senso di appartenenza, sia nei confronti dell'organizzazione, sia nei confronti degli altri lavoratori. Questa viene chiamata cittadinanza organizzativa (o personalità organizzativa).

Tutto ciò ha ovviamente un'influenza positiva sul comportamento lavorativo; l'influenza ovviamente può essere anche negativa, nei casi in cui porta conformismo ed inerzia sociale.

In particolare, si fa riferimento a forme di altruismo e di aiuto reciproco che spesso si formano tra i componenti del gruppo, a titolo puramente gratuito, senza alcun fine.

Questi comportamenti organizzativi non vengono richiesti dal ruolo formale ma, se presenti, risultano funzionali alla realizzazione dei compiti, costituendo un forte indicatore della soddisfazione del lavoro.

Aprofondendo le dinamiche motivazionali interne ai gruppi, bisogna indagare sulla percezione di ciò che accomuna i membri di un collettivo. Essi potrebbero condividere un'attività o uno scopo, con livelli non uguali di consapevolezza. Di conseguenza, cambia ciò che è oggetto di interesse per il lavoratore.

Come afferma Barbagallo, l'influenza esercitata su un lavoratore (per la sua appartenenza ad un certo gruppo) può essere forte in alcuni casi. Alcuni comportamenti di una persona vengono spiegati dalla sua nazionalità e/o abitudini/linguaggi/etc.

In altri casi è il membro di un gruppo ad influenzare il comportamento: chi partecipa ad un progetto lavorativo è tenuto a rispettare termini e scadenze, ma, una volta giunto al termine, le sue motivazioni cambiano.

Infine, possono esserci situazioni dove è quasi nulla l'influenza esercitata sull'individuo dal fatto di essere membro di un gruppo, in special modo se quest'appartenenza non è percepita.

Come si è detto, ci sono molti criteri di concettualizzazione di un gruppo, e sempre rimanendo nella prospettiva del soggetto che ne è membro, può essere adottata in sintesi la definizione di Lewin, secondo cui un gruppo è un insieme dinamico, formato da individui che si percepiscono a vicenda come più o meno interdipendenti (Barbagallo, 2018).

Il gruppo esiste, pertanto, se gli individui diventano consapevoli che il loro destino è collegato a quello del gruppo.

Nel gruppo di lavoro, oltre all'interdipendenza del destino, emerge l'interdipendenza del compito, cioè quando esiste un obiettivo da raggiungere, un compito da assolvere, tale che il risultato di ogni membro implica i risultati degli altri.

Questa interdipendenza è positiva, se fa instaurare cooperazione e coesione tra i membri, ma è negativa se prevale una competizione che conduce a una sorta di insicurezza.

In definitiva, la motivazione al lavoro è diversa da quella del lavoro di gruppo; queste non sempre coesistono, ma nel caso del team working sono necessarie. La seconda caratteristica implica invece che un lavoratore abbia ben sviluppate le competenze di tipo relazionale (Barbagallo, 2018).

CAPITOLO 3 - NUOVI TREND DELLA LEADERSHIP

Con l'entrata nel 2021, si presentano numerose opportunità per riconsiderare il nostro modo di vivere, di lavorare, di produrre e di commerciare. Per attrezzarci al meglio per affrontare i problemi globali odierni, è opportuno costruire un'interdipendenza positiva sempre maggiore tra le organizzazioni e i sistemi in cui operano. Si inizia riflettendo su come vengono guidate le stesse organizzazioni e su come possiamo portare i leader organizzativi (e politici) ad uno standard più alto.

Sono diverse le sfide che si aspettano i Leader di oggi (Accenture, 2020):

- Il clima è in stato di emergenza: Le tendenze attuali porteranno ad un aumento delle temperature medie globali tra i 2,9°C e i 3,4°C entro il 2100; questo cambiamento potrebbe portare ad eventi catastrofici in tutto il mondo;
- L'economia globale è fragile: il 10% della popolazione mondiale gode di oltre il 50% del reddito. Questo stato favorisce l'ingiustizia sociale e limita la crescita futura, oltre che alimentare il contraccolpo contro la globalizzazione, che minaccia il libero flusso di beni, servizi, dati, persone e capitali;
- L'impatto della quarta rivoluzione industriale sta iniziando ad essere apprezzato dalla maggior parte delle organizzazioni. Le opportunità delle tecnologie emergenti non sono ancora realizzate a pieno ed i rischi non vengono ancora gestiti al meglio delle possibilità;
- Le persone sono centrali per risolvere queste sfide, eppure rischiamo comunque di lasciarne alcune indietro. Le aziende di oggi hanno l'obbligo di elevare gli individui sul posto di lavoro, rispettandole e sostenendole.

Una ricerca di Accenture fatta da Shook et al. dal titolo "*Seeking a New Leadership, Responsible Leadership for a sustainable and equitable world*" (2020), rivela che nel periodo che va dal 2017 al 2019, gli investimenti delle organizzazioni in tecnologie emergenti come l'IA sono raddoppiate, mentre solo il 18% delle organizzazioni ha pianificato di aumentare significativamente la spesa per riqualificare il personale, la più importante fonte per il vantaggio competitivo. Altrettanto essenziale è la cultura dell'uguaglianza: quando le persone si sentono incluse tendono ad avere migliori performance e una maggiore propensione all'innovazione.

La posta in gioco associata a questi temi è davvero elevata: il nuovo modo in cui i leader sono ritenuti responsabili crea una nuova sfida. L'equilibrio del potere si sta spostando pian piano.

Gli stakeholder stanno agendo per ottenere risultati migliori.

Un tweet di Greta Thunberg, oggi ha il potenziale per muovere i prezzi delle azioni. Le generazioni Y e Z sono in prima linea, influenzando il dibattito sul cambiamento climatico. Un recente sondaggio da parte di Global Shapers su 30.000 giovani ha rivelato che il criterio più importante

quando considerano un nuovo lavoro, dopo lo stipendio, è il *purpose*, ovvero il senso di scopo o l'impatto dell'organizzazione sulla società; questo è stato citato da più del 40% degli intervistati. Questa esigenza comincia ad essere avvertita con intensità anche dai Top Manager. Negli Stati Uniti, la Roundtable's Statement of the Purpose of a Corporation, firmata nell'agosto 2019 da 181 CEO, sottolinea l'impegno dell'America aziendale a creare valore per tutti gli stakeholder, non solo per gli azionisti.

E, in coincidenza con il suo 50° anniversario, il World Economic Forum ha lanciato un nuovo Manifesto: un insieme di principi etici per guidare le aziende. Il Manifesto dichiara che lo scopo di un'azienda è quello di coinvolgere tutti i suoi stakeholder nella creazione di valore condiviso e sostenuto.

Un'azienda, quindi, è ora più che mai un'unità economica che genera ricchezza. La cittadinanza globale aziendale richiede che un'azienda sfrutti le sue competenze fondamentali, la sua imprenditorialità, le sue capacità e le sue risorse rilevanti in sforzi di collaborazione con altre aziende (e stakeholder) per migliorare lo stato attuale del pianeta terra.

Queste dichiarazioni dimostrano un nuovo livello di intenzione da parte delle aziende. Ora i leader devono trasformare l'intento in azione, su una scala abbastanza grande da fare una differenza materiale e duratura per un insieme più ampio di stakeholder.

Per coloro che sono al timone di grandi organizzazioni, la navigazione in queste diverse sfide si riduce, in ultima analisi, ad un impegno su tre fronti:

- La performance organizzativa, misurata più spesso dai guadagni a breve termine o dal loro equivalente;
- L'innovazione continua, il seme per la crescita a lungo termine, spesso spinta dalle tecnologie emergenti;
- La sostenibilità e la fiducia, guadagnate con un'attenzione inflessibile agli interessi di tutte le parti interessate.

Ma è possibile ottenere una forte performance su tutte e tre le dimensioni? I compromessi non sono d'intralcio?

Dall'analisi di Accenture (2020) su più di 2.500 aziende quotate, il messaggio è chiaro: non solo è possibile, ma è ottimale.

Le aziende che combinano l'innovazione di alto livello con la sostenibilità e la fiducia (dello stesso livello) superano i loro pari del settore sulle metriche operative e di mercato. I loro profitti operativi stimati sono in media più alti del 3,1%, e offrono agli azionisti un rendimento annuo totale più elevato.

Le imprese che possiedono un alto livello di innovazione (senza raggiungere livelli sufficienti di sostenibilità e fiducia per guidare i suoi risultati positivi o prevenire le sue conseguenze negative) hanno notato un impatto trascurabile sulla performance operativa.

Ma come deve evolversi la leadership per onorare i propri valori?

Certamente, un filone su cui investire è sviluppare nuovi modelli e stili di leadership.

Identificare queste qualità e sviluppare un modello di leadership responsabile, è il fulcro della per il raggiungimento di una performance per gli anni a venire.

Oltre alle analisi di società quotate in borsa, Accenture (2020) ha ascoltato le opinioni di oltre 20.000 persone in tutto il mondo. Tra queste, 1.830 World Economic Forum Young Global Leaders e Global Shapers, 2.298 dirigenti d'azienda e 2.971 stakeholder aziendali (consumatori, dipendenti, investitori, partner commerciali, politici e rappresentanti della società civile).

Inoltre, Accenture ha anche ospitato tre focus group online che hanno riunito 500 persone nate per lo più dal 1980 - le generazioni Y e Z.

Infine, Shook et al. (2020) hanno tratto ulteriori informazioni da flussi di ricerca che hanno esplorato argomenti correlati con più di 2.500 amministratori delegati e dirigenti d'azienda, e più di 11.000 consumatori e dipendenti.

3.0 - I CINQUE ELEMENTI PER UNA LEADERSHIP RESPONSABILE

Dopo i numerosi studi effettuati sulla Leadership, e dopo aver effettuato un'analisi oculata, Shook et al. (2020) hanno stabilito che i 5 elementi a cui bisogna dare valore per far sì che la leadership sia responsabile sono:

- 1) Inclusione degli stakeholder: l'organizzazione deve salvaguardare la fiducia e l'impatto positivo per tutti mettendosi nei panni dei diversi stakeholder quando si prendono le decisioni e promuovendo un ambiente inclusivo in cui gli individui diversi hanno una voce e sentono di appartenere:
 - Le decisioni responsabili vengono rafforzate dalla partecipazione e dalle prospettive diverse;
 - Custodire e far crescere la fiducia degli stakeholder diventa uno degli obiettivi principali;
 - Una mentalità d'impatto assicura un'anticipazione rigorosa dell'attività dell'organizzazione.
- 2) Emozione e intuizione: l'organizzazione deve liberare l'impegno e la creatività, essendo un'attività prettamente umana, mostrando compassione, umiltà e apertura:
 - Le persone vengono incoraggiate a usare l'istinto e l'immaginazione;
 - L'umiltà disarmava le parti interessate attraverso l'onestà sui limiti o le vulnerabilità personali;
 - Le persone vengono trattate come fini piuttosto che come mezzi, ispirando un coinvolgimento emotivo.

- 3) Missione e scopo: l'organizzazione deve promuovere obiettivi comuni, ispirando una visione condivisa di prosperità sostenibile per l'organizzazione e per i suoi stakeholder:
 - Gli impegni a lungo termine vengono implementati con integrità e trasparenza;
 - Il pensiero dei sistemi aiuta la co-creazione di risultati in ecosistemi complessi;
 - I leader "sensemaking" aiutano gli altri a vedere cosa sta succedendo nella società in generale.
- 4) Tecnologia e innovazione: l'organizzazione deve creare nuovo valore organizzativo e sociale, innovando responsabilmente con la tecnologia emergente:
 - La promozione di una visione tecnologica aiuta le persone ad applicare la nuova tecnologia per risolvere i problemi;
 - I processi responsabili minimizzano le conseguenze negative e aiutano a creare nuovo valore sociale;
 - La coltivazione della creatività moltiplica il potenziale di risoluzione dei problemi della tecnologia.
- 5) Intelletto e intuizione: trovare percorsi di successo sempre migliori, abbracciando l'apprendimento continuo e lo scambio di conoscenze:
 - I cicli dati-conoscenza sono usati per abilitare e migliorare un processo decisionale agile.
 - Il pensiero critico è incoraggiato a sfidare le idee ortodosse.
 - L'apprendimento continuo è sostenuto a tutti i livelli dell'organizzazione

Sappiamo che è possibile fare coesistere approcci responsabili e performance organizzative.

Ma cosa sappiamo su come queste organizzazioni sono guidate?

Gli innovatori redditizi e fidati mostrano qualità di leadership distintive?

Essi mostrano i "Cinque Elementi" più di altre aziende?

Per testare il modello, la ricerca di Accenture (Shook et al., 2020) ha esaminato più da vicino il settore privato, analizzando migliaia di ordini di vendita, ricevuti dalle organizzazioni, che coprono gli ultimi due, tre o cinque anni.

Dopo aver analizzato gli ordini, sono state isolate quelle organizzazioni che hanno avuto successo nel navigare sfide come la redditività, l'innovazione, la sostenibilità e la fiducia degli stakeholder.

L'evidenza è chiara in tutti i periodi di tempo.

In misura diversa, tutti e cinque gli elementi della leadership responsabile sono una caratteristica comune di tutti questi innovatori.

"La leadership responsabile guarda alle dimensioni ambientali, sociali e politiche delle decisioni aziendali. Come consumatori, facciamo sempre una scelta; come leader, dobbiamo guidare quella scelta". (Stelitano, p. 8)

3.0.1 - GLI STAKEHOLDER E I DIRIGENTI AZIENDALI VALUTANO LE QUALITÀ DI LEADERSHIP IN MODO DIVERSO

Guardando oltre i numeri, come definiscono i leader stessi la leadership responsabile?

Quali sono le opinioni degli altri gruppi?

Per prima cosa, è opportuno consultare i dirigenti d'azienda. Essi riconoscono che i leader delle aziende responsabili devono mostrare tutti e cinque gli elementi.

Ma i dirigenti delle aziende con una performance finanziaria più forte si distinguono per un'enfasi maggiore riguardo la Tecnologia e l'innovazione.

Rispetto ai dirigenti, gli stakeholder delle aziende vedono le cose in modo diverso. I consumatori ed i dipendenti hanno un interesse maggiore per i leader con Mission & Purpose (Mi) ed Emotion & Intuition (Em) altamente sviluppati.

I divari suggeriscono che le organizzazioni, anche quelle di oggi, potrebbero avere difficoltà a soddisfare le aspettative della società in generale, a meno che non modifichino le loro qualità di leadership e cerchino un profilo più forte ed equilibrato.

La prossima generazione di leader abbraccia questo approccio.

3.0.2 - I GIOVANI LEADER GLOBALI E I GLOBAL SHAPERS SI DISTINGUONO DALLA MASSA

I leader emergenti, rappresentati nella ricerca di Accenture (Shook et al., 2020) dal Forum dei giovani leader globali e dalla comunità dei Global Shapers, hanno dato la massima priorità alla Stakeholder Inclusion, Mission & Purpose e Intellect & Insight.

L'intensità del loro impegno non varia materialmente in base al sesso o alla provenienza geografica. I Young Global Leaders e i Global Shapers pongono la massima enfasi sulla Stakeholder Inclusion.

Questo rispecchia perfettamente la loro convinzione che il progresso sociale e ambientale dovrebbe essere una parte non negoziabile di qualsiasi modello di business accettabile; tale progresso fa guadagnare una "licenza di prosperare".

A seguito di un'analisi approfondita di Shook et al. (Accenture, 2020), più di tre su cinque (61%) intervistati, hanno affermato che i leader aziendali dovrebbero perseguire solo modelli di business che generano una crescita redditizia e migliorano (allo stesso tempo).

"Abbiamo bisogno di business leader che ispirino e risolvano le sfide più urgenti, che contribuiscano al bene più grande e che si preoccupino più che dei profitti. Fare bene e fare del bene non si escludono a vicenda... sono reciprocamente dipendenti". (Dayton, 2020)

È probabile che questi valori corrispondano ad un potere duraturo. Di fronte a complessi scenari di leadership etico-tecnologica, i leader della generazione Z (nati tra il 1995 ed il 2001) fanno appello ad un ampio equilibrio di qualità, con la Stakeholder Inclusion che incide di più rispetto a quanto incide nella generazione Y (nati tra il 1980 ed il 1994). L'intelletto e l'intuito guidano il processo decisionale per oltre due quinti della generazione Y, ma solo per poco più di un terzo per quanto riguarda la Generazione Z.

Differenze come queste, richiedono team di leadership multigenerazionali ed altri modi per le organizzazioni di tenere conto dei punti di vista delle persone di tutte le età.

3.0.3 - LA LEADERSHIP RESPONSABILE IN AZIONE

Mentre i leader cercano di realizzare risultati positivi per un'ampia gamma di stakeholder per il prossimo decennio, possiamo imparare i trend odierni dalle esperienze di organizzazioni aziendali e civili che stanno iniziando a mettere in atto i Cinque Elementi.

Ciascuna delle seguenti organizzazioni mette al primo posto delle caratteristiche diverse dei Cinque Elementi, ispirate da leader disposti a fare scelte alternative per ottenere risultati migliori.

3.0.4 - MICROSOFT

Il prezzo delle azioni di Microsoft è triplicato da quando Satya Nadella ha assunto la carica di CEO nel febbraio 2014. Alla fine del 2018, l'azienda ha raggiunto massimi storici in borsa.

Cosa ha provocato questo successo?

Alla base del cambiamento, c'è una transizione molto difficile da effettuare per i leader: cambiare la cultura aziendale.

Prima che Nadella prendesse le redini di Microsoft, i dipendenti ed i partner dell'azienda descrivevano una cultura che soffocava l'innovazione e rendeva difficile lavorare. I dipendenti cercavano di compiacere i supervisor, piuttosto che essere creativi e prendere rischi calcolati che potrebbero portare all'innovazione.

Nadella ha visto la necessità di cambiare la cultura, trasformandola in una in cui ogni dipendente coltiva una mentalità di crescita.

Così, ha iniziato dal nucleo dell'azienda, ridisegnando la sua missione. Il ruolo dell'azienda, per Nadella, doveva essere quello di permettere ad ogni persona e ad ogni organizzazione del pianeta di ottenere di più dal suo personale.

Ha poi successivamente rinnovato il processo di valutazione in modo che i dipendenti fossero più a loro agio nel condividere le loro aspirazioni con i manager.

Fondamentalmente, Nadella ha chiarito che tutti possono imparare dai loro errori, compreso lui.

Per esempio, come riporta *Accenture* (Shook et al., 2020), nel 2014, poco dopo essere diventata amministratore delegato, gli è stato chiesto di consigliare le donne che non si sentivano a loro agio nel richiedere un aumento. Nadella ha dato una risposta iniziale di cui poi si è pentito. Poche ore dopo, ha inviato una nota interna ai dipendenti, mostrando umiltà (e facendo uno sforzo esplicito per combattere i pregiudizi inconsci). In questo modo, ha trasformato l'evento in un'opportunità di apprendimento.

Momenti come questi, uniti alla compassione e all'empatia, sono stati fondamentali per la capacità di Microsoft di influenzare risultati diversi. Ed è interessante notare che per plasmare il suo modo di comandare, Nadella ha attinto alle competenze apprese fuori dall'ufficio. In particolare, ha notato che la sua esperienza nell'allevare figli con disabilità ha influenzato il suo modo di guidare. Il sostegno la sua famiglia ha ricevuto dalle comunità in cui erano immersi ha avuto un profondo impatto nella sua vita lavorativa, e gli ha esplicitamente fatto capire quello che l'empatia può fare per gli altri nel lavoro di tutti i giorni.

3.0.5 - KAISER PERMANENTE

Kaiser Permanente, un fornitore di assistenza sanitaria statunitense, ha creato un fondo di investimento a impatto di 200 milioni di dollari per affrontare le sfide della comunità come la stabilità degli alloggi e la mancanza di una casa. Ad esempio, la Kaiser ha effettuato una partnership di investimento congiunto di 5,2 milioni di dollari con un'organizzazione abitativa statunitense chiamata Enterprise Community Partners, per acquisire un complesso residenziale di 41 unità a East Oakland, California. Annunciata nel gennaio 2019, l'idea di questa partnership è quella di sostenere i residenti di una comunità della baia di San Francisco in modo tale che possano rimanere nelle loro case mentre i loro quartieri si stanno “imborghesendo” (Kaiser Permanente, 2019).

Con forte impegno, la partnership ha anche lavorato con la East Bay Asian Local Development Corporation per fornire gli aggiornamenti necessari alla proprietà, preservando gli alloggi a prezzi accessibili.

Bernard J. Tyson, defunto amministratore delegato di Kaiser Permanente, è stato esplicito riguardo alla sua visione di creare un ecosistema che sostenesse un approccio olistico al benessere umano, riconoscendo il ruolo dell'ambiente sano nel guidare la salute degli individui e nel permettere loro di vivere all'altezza del loro potenziale, indipendentemente dal background. La sua visione viene dalla sua umile educazione e alla sua esperienza di afroamericano.

"Bisogna pensare al ritorno dell'investimento. Ma la differenza è che il ritorno non è quello di rendere gli azionisti più ricchi - il ritorno è quello di rimettere i soldi in uso". (Tyson, 2020).

3.0.6 - ENGIE

Engie è tornata alla redditività durante la transizione da un'azienda specializzata nella vendita di energia basata sui combustibili fossili ad una che fornisce energia e servizi a bassa emissione di carbonio.

La trasformazione radicale dell'azienda ha combinato l'istinto e la sensibilità nell'anticipare il crescente slancio politico e sociale per l'azione sul cambiamento climatico, così come la regolamentazione più severa delle emissioni e l'aumento dei prezzi del carbonio.

In particolare, Engie (ex Gaz de France), ha fissato un obiettivo nel 2016: diventare il leader mondiale nella transizione a zero emissioni di carbonio (Engie, 2017).

Da allora, l'azienda ha fatto crescere rapidamente il suo portafoglio di asset di energia rinnovabile. Nel frattempo, chiudeva o dismetteva le centrali a carbone.

Per esempio, nel dicembre 2019 ha annunciato piani per chiudere centrali di carbone con una capacità totale di quasi 1 gigawatt in Cile ed in Perù entro il 2024, a seguito di un impegno a costruire 1 gigawatt di nuova capacità solare ed eolica in Cile, del valore di 1 miliardo di dollari.

I continui sforzi dell'azienda per ridurre le emissioni si sono intensificati. Tra il 2012 e il 2018, Engie ha dimezzato le sue emissioni di CO₂ (Engie, 2019).

L'azienda è riuscita a sopperire ad un calo delle entrate iniziato nel 2013, tornando in attivo un anno dopo aver iniziato la sua trasformazione.

Chiaramente, l'amministratore delegato di Engie, Isabelle Kocher, vede la transizione alle energie rinnovabili come la chiave per il futuro dell'azienda. Ma la spinta al cambiamento viene anche dal suo approccio alla vita basato sui valori. Figlia di un alto dirigente dell'Alcatel, (l'azienda francese di telecomunicazioni), e di una studiosa della Bibbia, afferma che la spiritualità è fondamentale per lei, in particolare in quella che dice essere la sua missione di rendere Engie un motore della transizione energetica globale. Afferma che:

"Qualunque sia la religione o la saggezza, la spiritualità e i valori sono importanti per me e per l'azienda" (Financial Times, "Isabelle Kocher, Engie: a new kind of power", May 15, 2016).

3.0.7 - GOVERNO DEL COSTA RICA

Il governo del Costa Rica ha svelato (all'inizio del 2019) un piano ambizioso per far diventare il paese carbon neutral entro il 2050. Il Piano nazionale di decarbonizzazione si impegna a non produrre più emissioni di quelle che possono essere compensate "mantenendo ed estendendo" le sue estese foreste.

L'iniziativa è uno dei risultati degli studi da parte del Costa Rica sugli impatti ambientali del cambiamento climatico, e su come questi comportano rischi sociali ed economici sistematici. Di

conseguenza, pone la decarbonizzazione e la resilienza accanto a principi di governance come l'inclusione e i diritti umani. Come ha notato il presidente Carlos Alvarado, il piano mira a consegnare una Costa Rica decarbonizzata alla gente, poiché il cambiamento climatico è la sfida principale che abbiamo come paese e come umanità.

Il presidente Alvarado (uno Young Global Leader) ha anche notato che lo sforzo deve essere olistico per avere successo: Tutti i settori della società devono partecipare; la tecnologia e l'innovazione hanno un ruolo centrale nel piano, che va ad applicare il pensiero sistemico ed estende la decarbonizzazione ad una serie di settori industriali:

- trasporti e mobilità sostenibile;
- energia, edilizia verde e industria;
- gestione integrata dei rifiuti;
- agricoltura, cambiamento di uso del suolo e soluzioni basate sulla natura.

Il piano articola strategie esplicite per ciascuna di esse (tra cui la riforma fiscale verde, la digitalizzazione, i dati aperti e la trasparenza, la mobilitazione di fondi pubblici e privati e la riforma istituzionale ambientale).

Il presidente Alvarado riconosce che il suo piccolo paese si è impegnato ad affrontare una grande sfida. Ma, dice, che il Costa Rica è costretto a rispettare un forte senso della missione anche grazie alla tradizione del paese di fare passi coraggiosi (Deutsche Welle, 2019).

3.0.8 - UOB

Nel mezzo del rapido cambiamento nel settore bancario globale, UOB, con sede a Singapore è rimasta impegnata a investire nel talento per dotare i suoi dipendenti di competenze per il futuro digitale. L'azienda ha aumentato il suo budget per la formazione del 22%, fino ad arrivare a 19 milioni di dollari nel 2018, ed ha lanciato "Better U" per preparare i suoi 26.000 lavoratori. Entro la fine del 2020, la banca prevede che almeno il 70% di tutti i dipendenti a livello globale avrà completato il corso (The Straits Times, 2019).

La decisione di UOB ha riconosciuto che le competenze digitali erano importanti per il futuro dell'azienda e per la continua occupabilità del suo personale. Come ha spiegato il capo delle risorse umane del gruppo, Dean Tong la filosofia dell'azienda è semplice: non verrà lasciato indietro nessun dipendente. L'azienda ha progettato un programma apposito per soddisfare tutti i membri del personale, indipendentemente dalla loro età e dal loro livello di comfort, sia con la tecnologia che con l'apprendimento.

Better U è stato progettato per essere inclusivo. Coinvolge i dipendenti nel plasmare il programma di formazione per garantire che risponda alle loro esigenze. Usa l'analisi per identificare gli approcci di apprendimento più efficaci e collabora con le università locali per personalizzare la formazione (TechWire Asia, 2019).

GEARING UP

L'articolo di Shook et al. (*Accenture*, 2020) è composto da vari studi su diverse aziende; esso è tuttavia un punto di partenza. Avendo proposto un modello per le conoscenze, le abilità, le attitudini, le convinzioni e le mentalità necessarie per una leadership responsabile, è opportuno incoraggiare il dibattito, il dissenso e la discussione necessaria per riuscire a migliorare.

Le organizzazioni di oggi devono fare proprio questo. La leadership responsabile diventa reale quando si impara da coloro che l'hanno effettuata e, in definitiva, si prova a replicare.

Iniziare a muoversi verso la leadership responsabile significa affrontare di petto alcuni argomenti scomodi come:

- 1) Identità e storia degli stakeholder;
- 2) Predisposizione ai 5 elementi del team leadership;
- 3) Elementi fondamentali per incrementare la qualità di leadership all'interno dell'organizzazione.

3.1 – LA LEADERSHIP DI OGGI: I RITMI DI INNOVAZIONE E LE SKILLS NECESSARIE

Ad oggi, la struttura delle aziende cambia continuamente e con esse anche il ruolo del Leader. Negli ultimi anni, il clamore per l'intelligenza artificiale (AI) e il suo ruolo potenziale come motore di cambiamento per le aziende e i settori è pervasivo; ci sono poche informazioni su ciò che le aziende stanno effettivamente facendo (a livello di leadership) per raccoglierne i benefici. Come vengono gestiti i nuovi bisogni?

Grazie allo studio di Moller, Czaika, Paliani e Santonato (2019), abbiamo una comprensione più profonda di come le aziende gestiscono attualmente le loro attività di IA, e di come affrontano le sfide attuali di leadership e le opportunità future.

Per arrivare al cuore di questo argomento, sono stati ricevuti input dai leader dell'IA di 277 aziende, in 7 settori e 15 paesi in Europa, tramite sondaggi e/o interviste.

IMPARARE DAI LEADER

Partiamo dal presupposto che l'IA crea valore aziendale. Nel Report sull'intelligenza artificiale, possiamo trovare spunti interessanti sul tema della leadership; infatti, vengono identificate le otto capacità più riconosciute (e necessarie) per creare con successo, e quanto le aziende siano competitive in ciascuna di esse.

Ogni dirigente oggetto di studio ha evidenziato come queste 8 skill siano importanti e necessarie per avere un ritorno del valore dall'IA.

Queste capacità servono per sviluppare la maturità aziendale, realizzare dei risultati tangibili e minimizzare i rischi. Avendo a disposizione le otto capacità, un'azienda non solo migliora dal punto di vista gestionale, ma può capire anche a che punto è rispetto al mercato.

L'ELEMENTO UMANO E LA TECNOLOGIA

Alcune delle otto capacità sono incentrate su elementi umani:

- AI Leader;
- Cultura aperta;
- Sviluppo agile;
- Intelligenza emotiva.

Altre sono più orientate alla tecnologia:

- Advanced Analytics;
- Data Management;
- Emerg-ing Tech;
- External Alliances.

3.1.0 - CLASSIFICA DELLE CAPACITÀ CHIAVE

Le capacità chiave per far sì che un Leader riesca a soddisfare i bisogni aziendali negli anni a venire, secondo lo studio sull'Intelligenza Artificiale, sono:

- 1) Advanced Analytics: Ottenere e distribuire competenze specialistiche di scienza dei dati per attirare talenti e lavorare con componenti esterne;
- 2) Gestione dei dati: Catturare, memorizzare, strutturare, etichettare, accedere e comprendere i dati per costruire la base e l'infrastruttura;
- 3) Leadership: capacità di guidare una trasformazione che sfrutta la tecnologia per fissare obiettivi definiti, catturare il valore del business e raggiungere una base di buy-in interna ed esterna da parte dell'organizzazione.
- 4) Cultura aperta: creare una cultura aperta, in cui le persone abbracciano il cambiamento e lavorano per abbattere le barriere che bloccano l'innovazione;
- 5) Tecnologia emergente: la capacità a livello organizzativo di scoprire, esplorare e materializzare continuamente il valore di nuove soluzioni, applicazioni e piattaforme di dati;
- 6) Sviluppo agile: approccio sperimentale in cui team collaborativi e interfunzionali lavorano in brevi cicli di progetto e processi iterativi per far progredire efficacemente le soluzioni;
- 7) Alleanze esterne: Entrare in partnership con fornitori di soluzioni di terze parti, specialisti tecnici e consulenti aziendali per accedere alle capacità tecniche, alle migliori pratiche e al talento;

- 8) Intelligenza emotiva: Applicare le capacità della scienza del comportamento per comprendere e imitare il comportamento umano, affrontare i bisogni umani, consentire modi per interagire con la tecnologia e sviluppare applicazioni più simili a quelle umane.

3.1.1 - PRIMA CAPACITÀ: ADVANCED ANALYTICS

Ottenere e distribuire competenze specializzate in scienza dei dati, ingegneria dei dati, architettura dei dati e visualizzazione dei dati attraverso la formazione dei dipendenti, è fondamentale per un'organizzazione.

La spina dorsale di un'azienda (e dell'IA) è costituita da menti abili e intelligenti che sono in grado di comprendere i problemi aziendali a livello granulare per risolvere efficacemente (o supportare altri) nella risoluzione di questi problemi.

Questo richiede competenze tecniche di scienza dei dati e di ingegneria matematica, profili ibridi con sufficiente acume commerciale per decodificare i problemi e capacità di affrontarli con metodi quantitativi.

È evidente che, prendendo in considerazione “Artificial Intelligence Report: Outlook for 2019 and Beyond”, notiamo che c'è una grande mancanza di competenze tecniche sui dati per soddisfare la domanda di IA (che sta aumentando drasticamente). Di conseguenza, la ricerca di esperti di IA è diventata estremamente competitiva, ed è tutt'altro che raro che gli esperti funzionali di IA siano pagati con stipendi più alti dei loro superiori (in alcuni casi portando a nuove politiche delle risorse umane per riflettere i requisiti in evoluzione).

Diversi leader aziendali affermano che la mancanza di questi talenti è la più grande barriera all'implementazione all'interno delle operazioni aziendali. È interessante notare che le aziende che hanno scelto una strategia di “Early Adopter” per l'IA hanno avuto successo nell'attrarre professionisti senior che sono stati di nuovo in grado di costruire grandi team nelle loro aziende, rendendo il reclutamento una profezia che si autoavvera per queste aziende pioniere.

In altre parole, secondo lo studio (Moller, Czaika, Paliani e Santonato, 2019) più a lungo si aspetta, più difficile può essere ottenere le persone giuste. Di conseguenza, una strategia di “aspetta e vedrai” può essere rischiosa per le aziende che seguono l'AI a causa della scarsità di talenti, che potrebbero rivelarsi impossibili da attrarre una volta che l'azienda è pronta a fare una mossa più ambiziosa.

Mentre molte aziende lottano con l'acquisizione di talenti, Moller e colleghi. hanno studiato aziende con team AI di 25 scienziati di dati esperti in possesso di dottorati in matematica, astrofisica, ecc, provenienti da università di alto profilo. Il più delle volte, queste aziende sono state le prime a muoversi sull'IA e hanno attratto professionisti senior incaricati di costruire comunità di IA di grandi dimensioni per lavorare sulle agende aziendali più strategiche.

Uno degli input più coerenti da parte dei dirigenti è stato il bisogno di persone con una profonda conoscenza del dominio, combinata ad una forte competenza tecnologica. Questo profilo ibrido è essenziale per identificare i casi d'uso rilevanti nel business con possibili soluzioni di AI.

Contrariamente agli scienziati dei dati, agli ingegneri del software e anche agli architetti dei dati che possono essere reclutati all'esterno, il profilo ibrido è spesso alimentato dalla formazione di dipendenti esistenti della linea di business e dall'aggiunta di competenze AI.

La scarsità di talenti disponibili ha portato le aziende a co-creare sempre più soluzioni con partner esterni che portano con sé un know-how specializzato. Tuttavia, nel caso studio citato (Moller, Czaika et al, 2019), i dirigenti sottolineano molto chiaramente la necessità di capacità interne di AI nella parte ricevente per capire i problemi reali e valutare le prestazioni dei partner esterni.

Le aziende scoprono che le soluzioni implementate da parti esterne diventano scatole nere a meno che l'organizzazione non è in grado di contribuire e prendere per mano le soluzioni dopo la consegna. Evitare le scatole nere è una preoccupazione generale tra i dirigenti. Di conseguenza, i data scientist interni devono essere in grado di decodificare e sezionare le applicazioni AI per spiegare i razionali sottostanti.

Tali razionali sono importanti per rendere credibili le soluzioni guidate dall'IA e ridurre notevolmente il rischio che un'applicazione IA tragga conclusioni sbagliate basate su presupposti errati.

ADVANCED ANALYTICS È UNA DELLE CAPACITÀ PIÙ IMPORTANTI PER L'ITALIA

In tutti i mercati, gli intervistati da Moller e i suoi colleghi, l'Advanced Analytics è considerata una delle più importanti delle otto capacità necessarie per avere successo con l'AI. Su una scala da 1

a 5, il punteggio medio in Italia è inferiore alla media europea (4,0 rispetto a 4,4). In termini di competenza, le aziende italiane riferiscono in media di essere poco più che moderatamente competenti (3,5 medio).

Le aziende italiane parlano inoltre dei loro sforzi per aumentare la propria competenza in quest'area e, in particolare, menzionano le sfide relative al reperimento delle competenze e del personale necessari e alle applicazioni appropriate degli analitici avanzati.

3.1.2 - SECONDA CAPACITÀ: GESTIONE DEI DATI

Le aziende di oggi tendono a concentrare i loro sforzi in aree in cui hanno già dati importanti. Dal report in analisi emerge che le quantità di dati disponibili varia significativamente a seconda del settore, ma in ogni caso, una proporzione significativa del tempo che le aziende dedicano all'IA è spesa in compiti relativi alla gestione dei dati.

LA GOVERNANCE DEI DATI

Uno dei maggiori ostacoli che le aziende devono affrontare per quanto riguarda i dati è la governance; in particolare, chi "possiede" i dati, come vengono conservati, come accedervi e chi può accedervi sono tutte domande essenziali quando si lavora con l'IA. Domande che prima riguardavano l'efficienza diventano improvvisamente molto strategiche e complesse da affrontare senza ripensare la struttura e la politica di governance.

Governance a parte, gli ostacoli più comuni all'uso dei dati, secondo Moller & Co., sono i silos organizzativi o i sistemi legacy costruiti per scopi specifici, con una conseguente archiviazione decentralizzata che limita l'accesso. Le aziende hanno riferito che in genere passano 2-3 anni a costruire l'infrastruttura di dati appropriata per l'IA; chi, coloro che, ad oggi, hanno una visione di IA più ambiziosa, stanno ancora passando la maggior parte del tempo a mettere a punto la loro infrastruttura.

PRIVACY DEI DATI

L'infrastruttura dei dati non è solo un prerequisito per lavorare efficacemente con l'IA, ma è sempre più necessaria per rispettare le normative sulla privacy dei dati, che gli intervistati vedono come un rischio chiave. La recente implementazione del GDPR nell'UE ha evidenziato la necessità di governare l'uso dei dati. La regolamentazione specifica per l'AI è per molti versi ancora immatura, e i leader dell'AI trovano che la mancanza di linee guida chiare può limitare i loro progressi.

3.1.3 - I RITMI DI INNOVAZIONE MANDANO IN CRISI LA LEADERSHIP

Gran parte dei manager, al giorno d'oggi, parla di una resistenza dei colleghi (o del personale) al cambiamento. Questo perché si sente sempre di più la mancanza di leader capaci di motivare, ma, statisticamente, solo uno su tre sa farlo correttamente (F. Dagradi, D. Gazzaroli, 2019).

Le organizzazioni si trovano ad affrontare un evidente cambiamento tecnologico che sta avvenendo molto più velocemente rispetto a quanto ci si aspettasse.

Dal report di Ramstad (2019) possiamo vedere come, sui 169 manager delle risorse umane intervistati, il 78% pensi che sia necessario effettuare un cambiamento organizzativo (della propria azienda) per essere più competitivo all'interno del mercato.

Ovviamente, il bilanciamento da seguire in questo frangente, per l'a.d. di Ramstad, Marco Ceresa (2019), è quello tra la creazione di un ottimo clima tra i dipendenti e l'esigenza di avere un team con alta performance.

Oggi, i responsabili delle risorse umane, cercano prevalentemente soggetti che abbiano delle competenze professionali ben specifiche, per formare il meno possibile il personale sul lavoro.

Inoltre, è importante l'esperienza che un candidato ha nell'ambito lavorativo, ma soprattutto la sua capacità a lavorare nel gruppo, per far sì che il clima non sia influenzato negativamente (Dagradi, Gazzaroli, 2019). Se un candidato è carente in determinate competenze, l'azienda lo aiuterà nella formazione: per Ramstad, la maggior parte delle imprese attua programmi di istruzione e formazione, offrendo, allo stesso tempo, opzioni di lavoro più flessibili ai dipendenti (Dagradi, Gazzaroli, 2019).

L'EVOLUZIONE DELLA LEADERSHIP

I leader di oggi sono consapevoli che sia necessario cambiare il modo in cui lavoro viene visto, e quindi sia indispensabile, allo stesso tempo, cambiare il modo di lavorare. Il leader deve essere capace di ispirare e motivare gli altri e deve avere una grande predisposizione alla pianificazione futura. Un leader è ottimale se risponde in maniera corretta alle esigenze e si adatta a molteplici situazioni (Dagradi, Gazzaroli, 2019).

Viene ricercata in un leader anche la capacità di innovare e di favorire la creatività dei suoi dipendenti.

Anche se può risultare meno importante, un buon leader è quello che ha una grande capacità di delega e, conseguentemente, si fida dei suoi sottostanti.

Nell'analisi di Ramstad (2019), emerge anche il punto di vista dei dipendenti verso il leader, e riusciamo a capire quali sono le caratteristiche che possiedono i leader d'oggi: il 58% degli intervistati afferma che la capacità più importante (del proprio leader) è quella di possedere competenze analitiche e di problem solving. Al secondo posto (56%) c'è la capacità di adattamento e di risposta alle esigenze, seguito dalla capacità di creare rapporti di fiducia.

Ma la parte fondamentale dello studio mostra come la capacità di innovare sia la skill meno presente nei leader odierni.

Il leader a cui aspirano tutti gli HR Manager ed i dipendenti è quello che sia predisposto al cambiamento e che quindi fa "accadere le cose" (Dagradi, Gazzaroli, p. 18, 2019). Al contrario, solo il 4% degli intervistati preferisce a questo leader uno statico, che mantenga il presidio degli attuali processi e delle risorse.

Per evolversi, è necessario:

- Cambiamento delle modalità di lavoro: diventare più agili e versatili, ridisegnando i workflow per rispondere ai mutamenti del mercato e delle società;
- Cambiamento dei processi interni: organizzare efficientemente i processi interni dall'inizio e non solo quando ci si trova in una situazione d'emergenza, per permettere un efficace tracciamento della procedura da seguire;
- Cambiamento della direzione operativa: investire su strumenti informatici che aumentino la qualità del lavoro. Orientamento verso l'industria 4.0 e l'automazione dei processi.

È indispensabile approcciarsi a nuove idee e promuoverle conseguentemente per riuscire ad essere competitivi. (Dagradi, Gazzaroli 2019).

3.1.4 - STRUMENTI PER ATTUARE IL CAMBIAMENTO

Quando parliamo di cambiamento, dobbiamo fare una distinzione importante tra strumenti a disposizione e strumenti necessari per attuarlo. Analizzando lo studio di Ramstad (2019), vediamo come gli strumenti necessari ad ottenere un cambiamento significativo e competitivo, per la maggior parte degli intervistati, sono:

- Un clima di fiducia organizzativa;
- Flessibilità organizzativa;
- Investitura esplicita da parte della direzione;
- Riconoscimento di leadership interno;
- Risorse umane a disposizione;
- Rapido scambio di informazioni;
- Strumenti organizzativi di cui avvalersi (tecnologia, spazi, tempi, ...);

Ad oggi, la maggioranza dei leader possiede un gran numero di risorse umane a propria disposizione, ed è quindi opportuno adoperarsi per ottenere anche i restanti strumenti.

3.1.5 - GLI OSTACOLI AL CAMBIAMENTO

Mentre le imprese stanno cambiando radicalmente, si trovano di fronte ad ostacoli che cercano di fermare la loro corsa verso l'innovazione. Questi ostacoli rallentano il processo, portando una perdita di tempo considerevole, abbinata ad una diminuzione delle risorse a disposizione.

In primis, il cambiamento viene ostacolato dalla resistenza dei colleghi, che in alcuni casi sono un po' restii a modifiche e preferiscono mantenere lo status quo per non rischiare ulteriormente. Altro ostacolo può essere la cultura aziendale, seguita dalla mancanza di tempo.

Sviluppare nuove idee è un fattore chiave per innovare, ed è necessario per il 70% delle imprese. Oggi, le nuove idee vengono generate attraverso dei processi informali e/o tramite decisioni di team di lavoro predisposti all'innovazione.

Secondo Cerasa (2019), gli elementi chiave per creare una cultura del cambiamento sono la collaborazione inter-funzionale, la gestione dei collaboratori, la creazione di un buon clima e la comunicazione interna.

La maggiore difficoltà riscontrabile – sempre secondo Cerasa – è l'incapacità della leadership di identificare azioni propedeutiche al cambiamento (Ramstad, p.28, 2019).

3.2 – LO SCENARIO ATTUALE DELLA LEADERSHIP

Attualmente, la tecnologia invade sempre di più la nostra vita, quotidiana o lavorativa che sia. Questo ovviamente influenza fattori di natura sociali ed economici.

Soprattutto dopo la Pandemia da Covid-19, non solo si è affermato come le capacità di utilizzo di funzioni digitali siano necessarie e fondamentali, ma i leader hanno compreso come sia fondamentale agire con dei processi organizzati in modo da poter sfruttare al massimo le tecnologie odierne.

La quarta rivoluzione industriale sta cambiando il nostro modo di vivere e di percepire i contesti lavorativi e sociali: cambiano i comportamenti sociali, quelli personali, le modalità di lavoro e quelle di apprendimento.

Ormai la tecnologia è un'estensione del nostro spazio fisico e a volte non ci si accorge neanche quale sia il confine tra mondo reale e mondo internet.

In questo contesto, dove la tecnologia influenza mercati (grazie alle multinazionali tecnologiche, le Big Tech) e non solo, è necessario che ognuno abbia un'adeguata consapevolezza digitale.

Ma a coloro che vogliono governare, vogliono assumersi responsabilità e vogliono essere leader viene richiesto molto di più che una competenza digitale. Nell'epoca della quarta rivoluzione industriale, le capacità di leadership hanno bisogno di essere riconsipite per adattarsi alle esigenze del nuovo mondo.

Non c'è posto per i leader che non sanno gestire una trasformazione digitale o che non sanno trattare le tecnologie. La selezione naturale porterà le organizzazioni che non sanno trasformarsi (e adattarsi) a morire rapidamente.

La competenza digitale non è più facoltativa e non deve essere assolutamente vista come un accessorio per il leader.

3.2.0 - LO SCENARIO GLOBALE

Il digitale pervade la nostra quotidianità. La quarta rivoluzione industriale, secondo Iacono (2021) è dovuta dalla trasformazione radicale dei processi digitali già esistenti. Come già detto, con la rivoluzione stanno cambiando gli atteggiamenti sociali e personali, ma soprattutto i mercati e le modalità di lavoro.

Non avere le competenze digitali consone, impedisce di poter guidare un cambiamento (G. Iacono, 2021).

Secondo Iacono (2021), è necessario avere la consapevolezza che c'è una vera e propria rivoluzione, dove c'è un accentrimento di informazioni in chi detiene il potere (le cosiddette Big Tech). In atto c'è anche un conflitto tra sistemi aperti e chiusi, come afferma Quintarelli (2019), le nuove tecnologie abilitano *“a consentire che gli utenti diventino padroni dei propri dati, non*

alla mercè di feudatari tecnologici. È un dibattito con differenze profonde tra chi propugna sistemi e ambienti chiusi e chi si batte perché siano inter operanti, aperti alla maggiore concorrenza e contendibilità possibile”.

In questo momento, dove le scelte organizzative sono influenzate da un marketing globale che prende atto delle preferenze di molteplici persone, la necessità della competenza digitale diventa fondamentale (Iacono, 2021) come è fondamentale evitare le perdite di tempo e le distrazioni, per concentrarsi sui propri obiettivi.

3.2.1 - LA PANDEMIA: LE CONSEGUENZE DEL COVID-19

Con l'avvento della Pandemia globale da Covid-19, il mondo del lavoro è cambiato radicalmente: l'impedimento degli spostamenti ha trasferito il lavoro dall'azienda a casa del dipendente. Questo ha costretto le persone che non avevano elevate competenze digitali ad aggiornarsi e a formarsi in materia (Iacono, 2021).

Ovviamente, chi già possedeva determinate capacità si è trovato subito a suo agio, non trovando difficoltà alcuna. La restrizione degli spostamenti ha prodotto delle conseguenze che non rimarranno mai e poi mai nell'eccezionalità, ma serviranno da spunto per la creazione di nuove tendenze, lavorative e di leadership (Iacono, 2021).

Molte persone che lavorano in smartworking hanno preferito spostarsi e trasferirsi in paesi con un livello di spesa basso e con una qualità della vita conveniente e più bassa rispetto a quella Italiana. In questo modo, si è invertita la tendenza all'urbanizzazione.

Diversi italiani hanno preferito spostarsi in aree rurali per non rimanere in città, per una più ovvia tranquillità e comodità; questo perché lo smartworking può svolgersi in qualunque luogo dotato di connessione internet. D'altro canto, il problema di spostarsi nelle aree rurali è che molte di queste non possiedono una banda ultra-larga e sotto questo punto di vista c'è un piano di sviluppo in atto proprio per superare questa problematica. A causa della pandemia, quindi, si rileva un aumento temporaneo del ripopolamento delle aree rurali ed è questo il primo segnale di controtendenza.

Il lavoro da casa (smartworking) è una modalità di lavoro correlata agli obiettivi da raggiungere (Iacono, 2021) indifferentemente dallo spazio fisico e dall'orario di attività. Il non poter muoversi da casa ha portato a conseguenze sulla qualità dell'aria nelle città, con una considerevole diminuzione dell'inquinamento. Per la prima volta dopo anni di studi e proteste, c'è stata una vera e propria de-mobilizzazione (costretta dalla pandemia), che sostiene una politica climatica di sostenibilità (Iacono, 2021).

La produzione del vaccino è stata più veloce di sempre, ovviamente grazie alle tecnologie possedute al giorno d'oggi, ma soprattutto questo è stato possibile grazie all'approccio aperto e collaborativo che ha caratterizzato la fase di ricerca (Iacono, 2021). La condivisione delle conoscenze ha portato ad una reattività che nessuno si sarebbe mai aspettato.

In questo scenario, per un periodo di tempo considerevole, abbiamo avuto un equilibrio economico-sociale-climatico per la prima volta dopo tanti anni (Iacono, 2021).

3.2.2 - NUOVO MODELLO DI LAVORO

Il tema base della quarta rivoluzione è quello di cercare di capire con quale modello di lavoro si dovrà utilizzare per ottimizzare i risultati. Soprattutto, occorrerà capire come lo sviluppo digitale va a migliorare la vita dei cittadini in termini qualitativi (Iacono, 2021).

Questi temi sono importanti poiché interessano la qualità dello sviluppo e l'etica digitale. In questo contesto, ci troviamo davanti a due versanti:

- 1) Organizzazione dei lavori ad alta conoscenza;
- 2) Organizzazione dei lavori preordinati in ambiti specifici (logistica).

I lavori con un'alta intensità di conoscenza sono prettamente centrali in una società che utilizza fortemente la tecnologia; soprattutto, sono lavori in cui sono fondamentali la creatività e lo spirito di squadra. Il lavoratore diventa nomade sia nei luoghi che nei tempi e viene portato in altri ruoli (subordinati, indipendente) del proprio lavoro, a seconda di come è messo il mercato.

Per i lavoratori subordinati è fondamentale che lo smart working massimizzi l'orientamento al risultato ed all'obiettivo: smart working vuol dire andare a disporre spazio e tempo a seconda dell'obiettivo da raggiungere.

Secondo Iacono, siamo costretti a pensare ad un modello del lavoro dove abbiamo il lavoratore al centro (e non il posto di lavoro); lo sviluppo di un lavoro ad alta intensità di conoscenza comporta il progressivo abbandono della concezione di "posto di lavoro" in termini fisici oltre che a cambiare il modo in cui viene concepito il tempo, che può essere controllato diversamente rispetto a prima.

Non è quindi da sottovalutare il modello di business di un'azienda rispetto al suo utilizzo dell'e-commerce: non possono esistere smart city fondate su una minore qualità del lavoro e quindi della vita degli abitanti (Iacono, 2021).

3.2.3 - I CAMBIAMENTI DELLA LEADERSHIP CAUSATI DALLA PANDEMIA

Come abbiamo detto, i manager d'azienda, con il Covid-19, sono costretti a cambiare le proprie procedure e le proprie abitudini. Le aziende hanno bisogno di mettersi in discussione, cambiando continuamente prospettive e procedure consolidate. Da una parte, ogni azienda ha cercato di prevedere l'impatto del Covid-19 sulla propria attività, dall'altra invece, è necessario prendere decisioni drastiche ed immediate, per limitare dei contraccolpi futuri.

Le aziende sono dei meccanismi complessi: tanto più sono grandi, tanto più sono difficili da gestire, soprattutto in un'epoca come quella in cui ci troviamo noi, dove ogni impresa è soggetta/è

stata soggetta a blocchi delle attività, ad un incremento dell'offerta e ad una diminuzione della domanda.

La rivista (2020), ha affermato che negli ultimi anni abbiamo assistito ad un importante cambiamento di trasformazione digitale di quelle aziende che sono nate in epoca industriale e si sono dovute adattare.

Negli scorsi decenni, abbiamo assistito a periodi di recessione importanti, dovuti a crisi della domanda (ad. esempio post 11 settembre), crisi dell'offerta (ad esempio balzo del costo del petrolio) o crisi finanziarie (ad esempio la crisi del 2008 di Lehman Brothers). Ma nessuno aveva mai vissuto un attacco combinato delle 3 cose, sommato alle criticità operative che le aziende stavano già affrontando per adeguarsi alla digitalizzazione e sopravvivere.

Gallo e Stigliano (2020) hanno intervistato 50 dirigenti di azienda, stilando una lista di 5 temi che si riproponevano continuamente. Secondo la maggioranza dei manager che sono stati intervistati, durante la pandemia da Covid-19 bisognava essere:

- Phigital.
- Agile;
- Antifragile;
- Exponential;
- Curious.

BE PHYGITAL

In Italia di norma 800.000 persone acquistano on line (annualmente); nel periodo della pandemia, oltre 2,1 milioni di persone hanno acquistato qualcosa su internet. Questo sta a significare che molte persone hanno superato delle barriere psicologiche che inevitabilmente cambieranno la vita di altri settori. I clienti hanno sperimentato per la prima volta la convenienza dei prodotti offerti dal internet, imparando immediatamente ad usare soldi sulle piattaforme digitali, semplicemente operando dal proprio smartphone. È per questo che i manager, per Be Phygital, intendono l'essere pronti ad abbracciare la digitalizzazione.

BE AGILE

Lo smart working ha molti benefici, ma bisogna evitare effetti collaterali connessi con l'impossibilità di confrontarsi fisicamente con un collega. L'assenza di manuali ed istruzioni inerenti allo smart working, combinata con l'inesistenza di sistemi pregressi sull'argomento, costringe il management a prendere decisioni agili e flessibili. L'approccio deve essere simile a quello delle start up, le quali scolpiscono il giusto modello organizzativo giorno dopo giorno, mettendosi sempre in discussione. Ovviamente, i processi di apprendimento delle mansioni

dovranno essere sicuramente ripensati, essendo l'apprendimento a distanza sicuramente meno efficace di quello in presenza (Gallo, Stigliano, 2020).

BE ANTIFRAGILE

È importante puntare all'antifragilità, cioè alla capacità di prosperare nel caos creando vantaggio competitivo. Molti manager intervistati hanno dichiarato come, durante la crisi Covid-19, hanno istituito task force dedicate alla definizione degli scenari da post lockdown, ambendo ad accelerare la ripartenza nel momento in cui le condizioni del mercato vanno a migliorare. Quindi, quando diciamo antifragile, intendiamo il programmare il futuro post pandemico, muovendoci con velocità e determinazione.

BE EXPONENTIAL

La velocità del cambiamento è talmente alta che le imprese non riescono a contare solo sulle proprie forze per innovare. È cruciale, in questa fase, costruire ecosistemi e non EGOsistemi.

È opportuno collaborare con terze parti per costruire sistemi in cui le singole parti si confrontano per erogare servizi di alto valore per il cliente. Alcuni manager intervistati hanno dichiarato che sono stati spinti, durante la crisi da covid-19, a collaborare con competitor e concorrenti, per unire le forze verso un bene comune. Secondo Gallo e Stigliano, è un momento in cui bisogna costruire più che ricostruire: ora c'è decisamente poco spazio per l'individualismo.

BE CURIOUS

Ogni intervistato ha affermato che la cosa più importante, in questo momento, è abbracciare il cambiamento, predisponendosi all'incertezza ed al rischio con passione per il proprio lavoro. L'ibridazione sarà cruciale, miscelando soft e hard skills: bisogna essere curiosi del cambiamento, senza avere paura delle conseguenze.

Per concludere, Gallo e Stigliano affermano che la grande ripartenza (chiamata Grand Reset) sarà possibile solo se le aziende affronteranno le sfide odierne, pensando ad un futuro in cui tutti coniugheranno verso il perseguimento dei propri fini con la generazione di un valore condiviso.

I leader di oggi devono agire con il pensiero a chi verrà dopo di loro, cercando di lasciare come lascito una prospettiva di prosperità che al momento non esiste.

3.2.4 - LE CINQUE CAPACITÀ MANAGERIALI DI DELOITTE

Il CEO di Deloitte, Punit Renjen ha pubblicato nel Marzo 2020 un articolo che prova ad aiutare i leader d'impresa, andando ad elencare le cinque capacità indispensabili per un manager resiliente nell'epoca del Covid-19.

Durante la pandemia, le organizzazioni sono soggette a molteplici sfide ed i leader aziendale sono sempre più preoccupati di come le proprie aziende saranno influenzate e di cosa devono fare dopo. Secondo Renjan le aziende si trovano in fasi diverse durante l'epidemia e quindi gli impatti variano in base all'area geografica di corrispondenza oltre che al settore. Renjan ritiene che ci siano 5 qualità fondamentali per un leader resiliente, utili al fine di guidare correttamente un'impresa durante la pandemia e la crisi attuale:

- 1) Progettare dal cuore e dalla testa: La prima capacità descritta dal CEO è quella di riuscire a tenere assieme cuore e testa, quindi empatizzare e comprendere le difficoltà. Per un manager è indispensabile riuscire a comprendere la scala delle priorità dei propri lavoratori, clienti e fornitori. Quindi, per Renjan (2020) serve adottare misure per andare incontro a loro (lavoratori, clienti e fornitori) andando per esempio a d aumentare la flessibilità degli orari o a creare nuove procedure per fornitori e clienti. Tutto ciò non deve influenzare la mission aziendale ed il suo conseguente equilibrio finanziario: ecco che subentra la testa, che deve senza tentennare prendere decisioni drastiche.
- 2) Mission al primo posto: I leader resilienti mettono al primo posto la mission aziendale, data la loro predisposizione a stabilizzare le proprie organizzazioni per affrontare le crisi. Sanno perfettamente manovrare le aziende in difficoltà sostenendo il talento dei propri dipendenti e stabilizzando la supply chain. I leader resilienti sono abili nel triage e sanno stabilizzare le organizzazioni per affrontare crisi in corso, trovando opportunità convenienti.
- 3) Più velocità, meno perfezione: Per Renjan (2020), il manager resiliente sa anche preferire un'azione veloce piuttosto che perfetta.; in piena pandemia, infatti, è di vitale importanza prendere decisioni fondate su un'informazione quasi mai perfetta e/o completa. Per il CEO, la perfezione è il nemico numero uno di un'azione buona. I leader resilienti intraprendono decisioni decisive con coraggio.
- 4) Padroneggiare l'arte della comunicazione: È importante per un leader, oggi come non mai, padroneggiare la comunicazione anche di ciò che non si conosce alla perfezione. I leader resilienti sono spesso trasparenti sulle realtà attuali, ma allo stesso tempo, dipingono un'immagine futura che ispira i follower a perseverare.
- 5) Abbracciare visioni a lungo termine: i leader resilienti sono concentrati sull'orizzonte, cercando di anticipare i modelli di business che potrebbero emergere, innescando innovazioni che andranno a definire il domani.

In una crisi, le organizzazioni possono trovarsi davanti a 3 mini-epoche: rispondere (azienda affronta la situazione gestendo la continuità), recuperare (azienda impara per riemergere più forte) e prosperare (azienda si prepara alla nuova normalità). Gli amministratori delegati hanno la

responsabilità di considerare tutti e 3 i tempi contemporaneamente, per allocare le risorse di conseguenza.

In questo ambito, per Renjane (2020), i leader resilienti possono adottare misure specifiche per elevare determinate qualità durante la crisi, cercando di attuare l'impatto, aiutando le organizzazioni a rinascere ancora più forti. Con l'approccio adatto, secondo il CEO, la crisi diventa un'opportunità per andare avanti e creare più valore e più impatto sociale positivo, piuttosto che limitarsi a tornare allo status quo.

“Un obiettivo essenziale in una crisi è riconoscere l'impatto che l'incertezza ha sulle persone che guidano l'organizzazione. In questi momenti, l'intelligenza emotiva è fondamentale. In tutto ciò che fanno durante una crisi, i leader resilienti esprimono empatia e compassione per il lato umano dello sconvolgimento, ad esempio riconoscendo quanto radicalmente le priorità personali dei loro dipendenti si siano spostate dal lavoro alla preoccupazione per la salute della famiglia, accogliendo chiusure scolastiche prolungate, e assorbire l'angoscia umana di incertezza pericolosa per la vita. I leader resilienti incoraggiano anche le loro persone ad adottare un approccio calmo e metodico a qualunque cosa accada dopo.” (Renjen, 2020).

3.2.5 - LE CINQUE CAPACITÀ MANAGERIALI DI MCKINSEY

Anche la società di consulenza McKinsey ha stilato una propria lista di 5 punti, che dovrebbe riuscire a guidare l'azione del leader aziendali in una questa fase storica molto complicata. I leader sanno prendere decisioni buone e veloci, ma le decisioni più complicate sono quelle che vengono chiamate grandi scommesse, cioè decisioni sconosciute con una posta molto alta. Quando si verifica una crisi di incertezza (come la pandemia da Covid-19), le organizzazioni devono affrontare un gran numero di queste decisioni.

L'approccio di molte aziende è quello di andare al passo con queste turbolenze. Secondo A. Alexander et al di McKinsey (2020), posticipare le decisioni ha senso solo nelle normali attività: se l'ambiente è incerto e definito dall'urgenza e dalle informazioni imperfette, attendere una decisione è già di per sé una decisione.

Per prendere rapidamente le decisioni giuste e coraggiose in questi tempi incerti, i leader possono seguire 5 principi, stilati da McKinsey (Alexander et al., 2020).

- 1) Fare un respiro: concedersi un momento per pensare e stabilire le proprie priorità è essenziale. Un gran leader cerca di anticipare e prevedere il futuro. In un'atmosfera di crisi, ci sono diversi modi con cui prendere fiato e capire cosa fare:
 - Cercare di ottenere una prospettiva più ampia;
 - Immaginare di osservare la situazione dall'alto

- Capire cosa è importante in questo momento, analizzando la situazione da ogni punto di vista. Anticipare la situazione può evitare eventi negativi e risultati pessimi.
- 2) Coinvolgere più persone: nell'incertezza della crisi, i leader sentono il bisogno di limitare l'autorità a chi è al vertice. Questo è sbagliato, poiché sarebbe opportuno (e più efficace) coinvolgere molte più parti interessate, incoraggiando punti di vista e dibattiti diversi. Questo approccio può portare a delle decisioni intelligenti, senza sacrificare la velocità. I leader possono utilizzare il modello Fishbowl, in cui i responsabili delle decisioni e gli esperti si incontrano per prendere una decisione, e quindi per condividere più informazioni possibile per arrivare ad un risultato ottimale. I passaggi per coinvolgere più persone sono:
- Chiarire le decisioni da prendere, identificando un piccolo numero di responsabili oltre che trovare chi dovrebbe avere una voce in questo contesto;
 - Creare un forum all'interno del quale si svolga tutto il dibattito. Tramite quest'approccio, si possono coinvolgere un gran numero di stakeholder senza sacrificare la velocità. C'è bisogno di molti punti di vista per assicurarsi che le decisioni siano prese correttamente. Una volta prese le decisioni, è opportuno dialogare con chi eseguirà le decisioni stesse per aumentare la potenza del messaggio.
- 3) Fare scelte critiche: nel corso degli affari di un'organizzazione, molte decisioni importanti, ed alcune sono ovvie; queste decisioni hanno un alto impatto ed un alto costo (es. acquisizione di azienda). Ma ci sono alcune decisioni che al principio possono sembrare piccole, ma poi si rivelano molto più grandi conseguentemente a lungo termine. Ad esempio, come riporta McKinsey nell'articolo del 2020, Netflix è passato allo streaming a bassa risoluzione per alcune località che non possiedono la banda larga. Questo ha fatto sì che, in queste località, l'uso di internet è stato incrementato, dato che anche se la connessione era scarsa, grazie al minore caricamento dati della piattaforma di streaming, gli utenti potevano contemporaneamente fare anche altro come ad esempio guardare un video su youtube o navigare sui social. Come riporta McKinsey, ci sono diversi passaggi da poter fare per intraprendere (ed effettuare correttamente) piccole scelte critiche:
- Anticipare i possibili scenari di come le cose potrebbero evolversi nel tempo;
 - Fare un elenco di azioni che potrebbero fare la differenza a lungo termine;
 - Coinvolgere gli altri per identificare quali piccole decisioni si dovrebbero affrontare.

Un esempio di risposta eccellente ad una decisione critica è la strage della maratona di Boston, che nel 2013 ha terrorizzato gli Stati Uniti. La piccola decisione presa è stata quella di disperdere le persone gravemente ferite in otto diversi ospedali anche se questi erano

lontani dal luogo dell'attentato. Questo ha salvato molte persone da morte certa, poiché, se lo stato avesse reagito con i protocolli abitudinari, sarebbero stati portati tutti allo stesso ospedale, con l'impossibilità di ospitarli e operarli tutti (A. Alexander et al., 2020).

- 4) Istituire un centro nervoso: in tempi di stress, i leader dovranno prendere decisioni molto importanti, dove bisogna essere concentrati al 100% per limitare gli errori. Come riporta McKinsey (2020), se un leader è troppo frettoloso, aumenta la probabilità di commettere degli errori. Creare un centro nevralgico è un'ottima soluzione a questo problema. Un centro nevralgico è una rete di team interfunzionale che si occupa della protezione della forza lavoro, dei clienti e degli "stress test" (Alexander et al., 2020).
- 5) Essere dei leader con personalità e giudizio: avere dei leader carismatici e dotati di personalità permetteranno all'organizzazione di gestire l'incertezza. Questo tipo di leader, essendo severo, è spesso impopolare, ma è grazie a lui che l'organizzazione riesce a risolvere i task a più alto tasso di difficoltà. Un leader ideale è un leader che:
 - Ha vissuto una crisi personale o professionali, mostrandosi coraggioso e rialzandosi;
 - Ha preso una decisione dura e impopolare andando contro tutto e tutti perché era la giusta cosa da fare;
 - È capace di dare cattive notizie ai suoi subordinati.

ESEMPI DI DECISIONI DRASTICHE ED IMPOPOLARI

Come afferma McKinsey (Alexander et al., 2020), le crisi senza precedenti richiedono azioni senza precedenti. Guardando le crisi passate, i leader hanno (storicamente) maggiori probabilità di reagire insufficientemente. Quello che è necessario è intraprendere azioni coraggiose e rapide che normalmente definiremmo rischiose. Ad esempio, la Danimarca ha preso una decisione drastica quando ha congelato l'economia per evitare una recessione. Il governo ha pagato il 75% degli stipendi dei dipendenti privati, a condizione che questi non venissero licenziati. Quindi, ha praticamente pagato gli stipendi a persone che stavano a casa senza lavorare. Nessuno sa se questa politica funzionerà, ma è sicuramente un esempio di decisione drastica. È indispensabile che le aziende pensino che reazioni così audaci siano super importanti per loro.

Negli USA, la NBA (National Basketball Association) ha deciso che avrebbe interrotto la stagione ad inizio Covid-19, portando dietro di sé altre federazioni sportive ad operarsi nella stessa direzione a livello globale.

Stesso discorso vale per la Apple, che ad inizio pandemia ha deciso di chiudere la maggior parte dei suoi negozi (Alexander et al., 2020).

CAPITOLO 4 – MODELLI DI LEADERSHIP

Nel corso dell'elaborato, abbiamo parlato di tutte quelle caratteristiche della leadership che dovrebbero essere adottate al fine di avere il controllo sulla gestione delle risorse umane in un'azienda. Nel primo capitolo, siamo partiti parlando degli approcci alla leadership (tratti, comportamentale, situazionale) fino ad arrivare ad una serie di teorie (contingenti, processo, risultato) che possono aiutare un leader a migliorare i rapporti con i propri dipendenti.

Sono diverse le metodologie che sono state usate nel corso degli anni, fino ad arrivare ai giorni d'oggi, dove ovviamente c'è stata un'evoluzione del concetto di leadership e del lavoro.

Andando ad analizzare la leadership, non possiamo non tenere conto della variabile della motivazione, indispensabile al leader per creare autorevolezza e credibilità. Come afferma Floris (2008), un grande leader è colui che è capace di motivare i suoi seguaci, eliminando quelle che sono delle energie negative (precisamente, le “tossine negative”) presenti attorno a lui.

È inevitabile però che lo stile di Leadership sarebbe cambiato prima o poi, ed infatti con l'avvento del Covid-19, c'è stato uno spostamento del posto di lavoro, con destinazione “casa”.

Riuscire ad essere un buon leader a distanza è un'impresa ardua, ed ha infatti spinto molte imprese a riconsiderare i propri modelli di Leadership, per riuscire a crearli su misura per l'impresa nel contesto attuale.

Il lavoro si sta decentralizzando sempre di più, e questo porta alla creazione di nuovi stili di leadership nelle aziende di tutto il mondo. È però importante considerare i più grandi modelli di leadership mondiali di aziende centenarie (o meno) come ad esempio la Coca Cola.

Nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare dei modelli di Leadership di aziende famose in tutto il mondo, cercando di capire quanto una buona leadership possa fare la differenza.

4.0 - CAPACITÀ E SKILLS NECESSARIE

Come descritto all'interno dello scorso capitolo, secondo Shook (2020) sono 5 gli elementi a cui bisogna dare valore per far sì che la leadership sia responsabile, e sono:

- 1) Inclusione degli stakeholders;
- 2) Emozione ed intuizione;
- 3) Missione a scopo;
- 4) Tecnologia e innovazione;
- 5) Intelletto ed intuizione.

Invece, per quanto riguarda le skills necessarie, grazie ad uno studio di Moller et al. (2019) riusciamo a comprendere meglio come le grandi aziende di oggi riescono ad affrontare le attuali sfide di leadership. Queste capacità sono:

- 1) AI Leader;
- 2) Cultura Aperta;
- 3) Sviluppo Agile;
- 4) Intelligenza emotiva;
- 5) Analisi avanzata;
- 6) Gestione Data;
- 7) Tecnologie Emergenti;
- 8) Alleanze esterne all'impresa.

Le prime 4 sono incentrate su elementi umani e che quindi devono essere posseduti dai leader, le ultime 4 invece sono più orientate alle tecnologie che questi leader (e di conseguenza queste aziende) devono usare.

Nei paragrafi successivi, andremo a descrivere gli stili di leadership dei più grandi marchi a livello mondiale, seguendo i report da loro stilati, e confrontandoli con le capacità e le skills richieste dall'attuale scenario mondiale.

4.1 – THE COCA COLA COMPANY

La Coca Cola è una bevanda analcolica prodotta dalla Coca Cola Company. Essa fu inventata da un farmacista statunitense di nome John Pemberton nel 1886: inizialmente, lo scopo di Pemberton era quello di creare un rimedio per il mal di testa, miscelando foglie di Coca e noci di Cola (da qui il nome). Purtroppo, Pemberton cadde in miseria e dovette vendere la formula ad Asa Candler, un uomo d'affari che aveva intuito che la bevanda sarebbe potuta diventare un marchio mondiale. Nel 1919 fu quotata in borsa e si trasformò in business negli anni 20. In questi anni, fu aperta la sede ufficiale a New York; inoltre, la compagnia elaborò altre bibite, quali Fanta e Sprite.

Con il passare degli anni, la Coca Cola è arrivata in tutto il mondo, cambiando generalmente i contenitori del proprio prodotto, che prima venivano venduti in vetro e successivamente furono prodotti in lattine. Grazie ad una partnership con McDonald's, ha allargato i propri orizzonti, divenendo la bevanda da Fast Food per eccellenza.

Nel corso degli anni, in molti hanno provato ad imitare la formula di Coca Cola, avvicinandosi ad un risultato consono alle aspettative, ma mai del tutto uguale, anche se molti di questi hanno avuto successo, riuscendo a vendere una Cola ad un prezzo più basso di quella originale (Pepsi).

La Coca Cola Company, si è spesso impegnata anche per il sociale e per l'ecosostenibilità: infatti, tra il 2013 ed il 2015, ha deciso di aprire in 20 paesi "sottosviluppati" più di 2000 Eco-Chioschi per fornire acqua potabile, elettricità, farmaci ed internet gratis a chi ne ha bisogno.

4.1.1 - BUSINESS STRATEGY

Analizzando il report “The Coca Cola Company – our business strategy, priorities, and leadership model” riusciamo a comprendere sicuramente meglio quale sia la realtà della compagnia. Sono infatti 4 le priorità della compagnia, e sono:

- 1) Ottimizzare il portafoglio di forti marchi globali e regionali su larga scala;
- 2) Innovazione e Miglioramento dell’efficacia del Marketing;
- 3) Migliorare la collaborazione di sistema e acquisire efficienza dalla catena produttiva;
- 4) Far evolvere l’organizzazione, investendo in nuove abilità.

4.1.2 - LEADERSHIP

Seguendo il report, per la compagnia è necessario coltivare una cultura renda possibile il raggiungimento delle 4 priorità. I leader di Coca-Cola si impegnano ad essere il modello di comportamento da seguire, a stabilire l'agenda per organizzare i compiti e ad aiutare le persone a fare il meglio possibile.

“Crediamo che tutti in Coca-Cola abbiano la capacità di guidare e tutti dovrebbero essere in grado di vedere alcuni aspetti di sé stessi all'interno della definizione di leadership” (The Coca Cola Company – our business strategy, priorities and leadership model, p. 2).

Ma in cosa consiste il modello di Leadership di Coca Cola? I punti fondamentali per essere un Leader in Coca Cola sono:

- 1) Essere un Modello da seguire: un leader deve credere nelle proprie capacità, e deve accrescerle tramite l’apprendimento continuo e la curiosità. Deve rendersi credibile ed inoltre deve credere agli altri. Deve inoltre concentrarsi sul progredire, per raggiungere risultati considerevoli. Un leader deve essere aperto ad accogliere feedback, all’ascolto, al criticare sé stesso e al dibattito, per riuscire a raggiungere uno standard qualitativo più alto. L’atteggiamento positivo è indispensabile per creare un ambiente dove non è un problema che qualcuno sia imperfetto; infatti, l’empatia è un aspetto fondamentale della leadership, così che la potenza delle parole del leader sia sempre più alta. Come è fondamentale anche incoraggiare le persone a prendersi dei rischi, rassicurandole che, nel caso fallissero, ci sarà sempre il leader a coprirgli le spalle. Aiutare le persone, facendogli capire i propri errori, le aiuterà ad essere migliori la prossima volta.

Un leader si contraddistingue anche per il suo coraggio e per le decisioni a lungo termine che prende, seguendo una Missione di crescita sostenibile. È indispensabile per il leader incanalare le proprie energie per il progresso, superando i fallimenti ed i problemi burocratici.

- 2) Organizzare le mansioni: durante l'organizzazione dei compiti, bisogna ordinarle in modo tale che le aspettative siano alte. Un leader deve pensare sia al futuro che al presente, organizzando un piano ambizioso per raggiungere un obiettivo ben preciso. È importantissimo per il leader semplificare i compiti e la complessità degli stessi per aiutare le persone. Inoltre, deve essere pronto ad effettuare correzioni quando le cose non vanno nel verso giusto.
- Esprimere le proprie idee ed opinioni può aiutare molto i dipendenti, così che si sentano partecipi al progetto, ma soprattutto, si sentano incoraggiati ad esprimere le proprie senza avere paura.
- 3) Aiutare gli altri ad essere quanto più migliori possibili: un leader secondo la compagnia deve costruirle e sviluppare il talento. In che modo? È fondamentale costruire una squadra, assumendo persone che potrebbero diventare meglio del leader e che si sfidano tra di loro per migliorare la forza del team e diminuire il gap. Il leader deve concentrare le proprie energie per aiutare le persone a succederle, per far sì che esprimano tutto il proprio potenziale. L'ascolto è una variabile di estrema importanza. Le persone che vogliono avere successo fanno molte domande e hanno bisogno di capire quali sono i loro punti di forza. Il leader è qui per questo, per connettersi con le persone e condividere le informazioni. Infine, è opportuno creare un ambiente di lavoro responsabile, dove si incoraggia all'apprendimento, al lavoro di squadra. Festeggiare dopo una vittoria può accrescere il legame tra i componenti del gruppo, e dare credito a chi se lo merita può garantire vittorie future. Al contrario, le sconfitte possono buttare giù chiunque: è compito del leader aiutare i propri dipendenti a rialzarsi per diventare più forti di prima.

4.2 – AMAZON.COM

Amazon è un'azienda di commercio elettronico statunitense ed è la più grande compagnia di Internet al mondo. Il suo fondatore, Jeff Bezos, fu eletto nel 1999 "Uomo dell'Anno". Amazon fu sicuramente una tra le prime grandi imprese di internet. All'inizio ricevette molte critiche per il proprio modello di business ma successivamente raggiunse il suo primo utile di esercizio nel 2003. All'inizio, Amazon era stata concepita come una libreria online, ma successivamente si espanse fino ad arrivare a vendere videogiochi, DVD e quant'altro, fino a diventare ciò che rappresenta oggi.

Ad oggi, ogni nazione possiede Amazon tradotto nella propria lingua e rappresenta sicuramente il metodo più sicuro (e ad alta qualità) per l'acquisto di prodotti Online. Entrò nel mercato azionario nel 1997, con un prezzo di \$18, fino ad arrivare (nel 2020) ad un prezzo di \$2474.

4.2.1 - LEADERSHIP

Analizzando il report di Amazon, possiamo notare come siano fedeli a diversi principi di leadership e li ritengano importanti per continuare a migliorarsi giorno dopo giorno, per riuscire ad affrontare le sfide di domani.

“Riteniamo noi stessi e gli altri responsabili della dimostrazione dei Principi di leadership attraverso le nostre azioni ogni giorno. I nostri Principi di leadership descrivono come Amazon fa affari, come guidano i leader e come manteniamo il cliente al centro delle nostre decisioni. La nostra cultura unica di Amazon, descritta dai nostri Principi di leadership, ci aiuta a perseguire incessantemente la nostra missione di essere l'azienda più incentrata sul cliente della Terra”
(Amazon.com, 2021, p.1).

Sono diversi i principi di leadership adottati da Amazon:

- 1) Ossessione per il cliente: i leader lavorano partendo dal cliente e dal suo volere, e vanno a ritroso. Questo lavoro serve per guadagnare la fiducia dei clienti, anche se i leader prestano allo stesso tempo l'attenzione ai competitors, la loro preoccupazione primaria resta comunque il cliente.
- 2) Proprietà: i leader sono i proprietari. Essi pensano sempre a lungo termine, non sacrificando mai un lavoro per un risultato di breve termine. Questi agiscono per conto di un'azienda intera e non solamente per il proprio team.
- 3) Inventare e semplificare: i leader vogliono e pretendono l'innovazione dal loro team e riescono sempre a trovare modi per semplificare le cose. Sono estremamente consapevoli di avere le Skills necessarie a trovare nuove idee e non sono mai limitati dal “questo non è mai stato fatto”. Fare cose nuove, per Amazon, può voler dire di non essere compresi per molto tempo.
- 4) Hanno sempre ragione: i leader hanno sempre ragione; hanno un forte giudizio e un ottimo istinto. Essi cercano prospettive diverse e lavorano sempre per disconfermare le proprie convinzioni.
- 5) Imparare ed essere curiosi: i leader non smettono mai di imparare, anzi, cercano sempre di migliorare sè stessi. Sono curiosi di accettare nuove possibilità e nuove sfide, agendo per esplorarle.
- 6) Assumere e sviluppare i migliori: i leader cercano di alzare il livello delle prestazioni assumendo e promuovendo dipendenti. Riescono a riconoscere dei talenti eccezionali, spostandoli in tutta l'organizzazione. I leader, inoltre, sviluppano i nuovi leader e prendono sul serio il loro ruolo nell'andare ad alternare gli altri. Lavorano sempre per conto delle persone, per inventare dei meccanismi di sviluppo.

- 7) Insistere per degli standard alti: i leader hanno standard molto elevati, poiché sono loro stessi che li alzano continuamente per spingere il proprio team ad essere migliore. Istruiscono i propri sottostanti a fornire prodotti di altissima qualità. I leader si assicurano inoltre che i difetti vengano eliminati e che i problemi vengano risolti sempre e comunque.
- 8) Pensare in grande: i leader pensano in maniera diversa dalle persone normali. Questi creano (e comunicano) un obiettivo difficile che ispira i risultati.
- 9) Inclinazione ad agire: negli affari è indispensabile la velocità. Molte decisioni sono reversibili e non richiedono uno studio approfondito. In Amazon viene sempre accettata l'assunzione dei rischi, purchè sia calcolata.
- 10) Frugalità: ottenere di più con meno. Un leader deve cercare di ridimensionare il budget e le spese fisse, cercando di ottenere il massimo output con il minimo input possibile.
- 11) Guadagnare fiducia: un leader deve ascoltare sempre attentamente, parlando sinceramente e trattando tutti con rispetto. I veri leader confrontano sempre il proprio team con un team migliore per riuscire a raggiungere il top del risultato.
- 12) Immergersi in profondità: i leader operano a tutti i livelli, sono connessi ai dettagli e controllano spesso il proprio andamento. Un buon leader può svolgere ogni tipo di compito.
- 13) Non essere d'accordo (quando occorre): un buon leader deve assolutamente contestare le decisioni (rispettosamente) quando sono in disaccordo con esse, anche se farlo può risultare scomodo e/o estenuante. Un leader non scende a compromessi per favorire la coesione sociale, ma cerca comunque di far valere la sua idea. Nel caso si vada in una direzione opposta a quella che lui ritiene giusta, in quel caso deve comunque impegnarsi completamente, anche se non è d'accordo.
- 14) Consegnare i risultati: i leader si concentrano sugli input chiave per la propria attività, e li forniscono con la massima qualità e con le giuste tempistiche. Sono sempre all'altezza di ogni situazione e non si accontentano mai.

(Amazon.com, Leadership Principles, 2021).

4.3 – MCDONALD'S

McDonald's Corporation è una catena di ristoranti fast food statunitense con più punti vendita al mondo (fino al 2018). Ha sede a New York e gestisce le proprie filiali tramite franchising. McDonald's possiede oltre 438.000 dipendenti in tutto il mondo ed è il più grande simbolo della globalizzazione e del consumismo moderno. Nacque nel 1937 dai fratelli McDonald,'s. Concepito come un rivenditore di Hot Dog, grazie all'avvento di Ray Kroc nel 1955, diventa un vero e proprio fast food, cominciando a vendere più tipologie di panini e aprendo nuovi punti vendita in tutti gli Stati Uniti. Ray Kroc acquisì successivamente il marchio per \$2.700.000, aprendo un ristorante

nell'Illinois. Il primo ristorante fuori dagli U.S. fu invece aperto nel 1967 in Canada. McDonald's si spostò oltreoceano nel 1971, quando fu inaugurato il primo ristorante in Europa, più precisamente in Olanda.

Nel 2006, McDonald's acquista una brutta reputazione in Gran Bretagna, che chiude ben 25 punti vendita per mancanza di clienti: il marchio, secondo il responsabile, aveva stancato. Successivamente, chiusero anche i punti vendita Islandesi, a causa della svalutazione della moneta del posto. Sempre nel 2006, la Walt Disney non rinnova il contratto (dal valore di 1 miliardo di dollari) per lo sfruttamento dei personaggi Disney a scopo pubblicitario con McDonald's, che grazie ad essa, aveva acquisito una notevole fetta di pubblico dei più piccoli.

Ma, grazie all'aumento dei prezzi della carne del 2008, McDonald's riesce a rinascere: infatti, mantiene i prezzi dei suoi prodotti allo stesso valore, dimezzando però la quantità degli ingredienti. Nel 2012 viene aperto il primo ristorante vegetariano in India, per raccogliere anche la clientela induista, musulmana e vegetariana in generale. Nel 2018, la Walt Disney rinnova il contratto con McDonald's, 12 anni dopo la rottura dei rapporti.

4.3.1 - LEADERSHIP

McDonald's ha pubblicato nel 2001, un bando per lo sviluppo della leadership per un numero preselezionato di manager ad alto potenziale, identificati come ideali candidati per una possibile promozione nel ruolo chiave di Regional Manager. Il nome del programma era "McDonald's Leadership Development Experience".

Il ruolo di Regional Manager è molto importante all'interno dell'azienda: ogni manager è responsabile di 300/400 negozi e generano annualmente circa \$600.000.000 di entrate.

Questa posizione non era solo importante, ma poteva dare l'opportunità a molte persone di lanciarsi e diventare veri e propri leader. Tramite questo programma, si cercava di sviluppare un'esperienza di sviluppo della leadership che potesse dare ai futuri Manager gli strumenti adatti per soddisfare le nuove sfide di leadership, come la crescente aspettativa del cliente o lo spostamento del processo decisionale.

Dopo uno studio attento, McDonald's ha stilato un profilo di successo di un manager, identificando i risultati chiave che i migliori manager avevano bisogno di produrre e le competenze che dovevano avere per eccellere nella posizione. Grazie alla creazione di questo profilo, è stato sicuramente più facile progettare un'esperienza di leadership personalizzata per sviluppare dei regional manager futuri.

Il profilo di successo per essere un ottimo leader all'interno della McDonald's Company si suddivide in 3 tipi di Skills necessarie:

1) Abilità Mentali:

- Essere dotati di Concentrazione ed equilibrio;

- Avere una giusta prospettiva strategica;
 - Predisposizione alla risoluzione dei problemi e all'innovazione;
- 2) Abilità di gestione del personale:
- Autogestione;
 - Ascolto perspicace;
 - Impatto ed Influenza sulle persone;
 - Lavoro di squadra e collaborazione;
 - Comunicazione;
- 3) Abilità di comprensione del Business:
- Massimizzazione delle prestazioni aziendali;
 - Acume finanziario;
 - Giudizio.

Sono presenti alcune esigenze ed opportunità che hanno portato alla progettazione di un programma di sviluppo della leadership destinato a:

- Fornire ai partecipanti la possibilità di apprendere le competenze chiave come: pensare al business strategicamente, avere agilità mentale, risolvere problemi, avere la capacità di ascolto e collaborare;
- Fornire ai partecipanti l'opportunità di lavorare a stretto contatto con i leader odierni di McDonald's, da cui potrebbero apprendere lezioni sul business e sulla leadership;
- Fornire ai partecipanti un'esperienza che fosse rilevante organizzativamente (raggiungere gli obiettivi di McDonald's) e personalmente (acquisire le competenze specifiche necessarie per avere successo nella posizione di Regional Manager).

Dopo aver svolto il programma, i partecipanti hanno comunicato che sono state apprezzati diversi elementi dello stesso, come:

- Avere la capacità di dare un contributo al business, lavorando su problemi aziendali reali;
- Avere i propri requisiti personali di successo articolati su un modello di leadership su misura;
- Ottenere feedback personali e coaching basati sulla valutazione delle proprie competenze;
- Avere l'opportunità di entrare a contatto con colleghi di grande talento e costruire relazioni con loro;
- Avere senior manager disponibili, coinvolti ed impegnati nel programma di learning;
- Avere l'opportunità di far parte di un gruppo di apprendimento composto da individui diversi tra di loro;
- Avere l'opportunità di ampliare in modo significativo la comprensione dell'organizzazione e la visione del business.

4.4 - THE WALT DISNEY COMPANY

La Walt Disney Company è una multinazionale americana fondata dai fratelli Walt e Roy Disney nel 1923. Agli albori della sua comparsa, l'azienda era uno studio di animazione che ottenne il suo più grande successo grazie alle serie animate di Mickey Mouse. Subito dopo, cominciò a produrre lungometraggi animati.

Negli anni successivi, per riuscire a diversificare il più possibile, iniziò ad investire su parchi a tema e sul merchandising.

Dopo la morte dei due fratelli, ci fu un lungo periodo di crisi con dei tentativi di OPA ostile, fino a quando non fu eletto Michael Eisner, che permise all'azienda di tornare in auge anche grazie a nuovi prodotti come Disney Channel o Disney Store.

La società negli anni '90 si espanse ancora di più, andando a sfruttare internet per creare altri prodotti come i videogiochi. In questi anni, la società fa la sua prima acquisizione, scegliendo ABC ed ESPN, le due più grandi reti televisive e radiofoniche americane.

Nel corso degli anni, sono stati diversi gli acquisti di aziende da parte di Disney, come ad esempio Pixar (2006), Marvel (2009) e Lucasfilm (2012).

Nel 2017 la società annuncia di voler acquistare l'impero di Rupert Murdoch (21st Century Fox) per 52,4 Miliardi di dollari. L'acquisizione si consolida l'anno successivo, dopo il consenso dell'Antitrust.

Negli ultimi 2 anni, i Walt Disney Studios hanno acquisito il controllo di Hulu (piattaforma di streaming) per 30 milioni di dollari, per riuscire a competere con Netflix e Amazon Prime Video: da qui nasce infatti la piattaforma Disney+ (Disney Plus) nel marzo 2020.

4.4.1 - LEADERSHIP

In un articolo del 2018, Randy Myers intervista una serie di dirigenti della Walt Disney, chiedendo loro come vedessero esattamente la Leadership, e cosa facessero per usarla a proprio vantaggio.

Per Myers, sono diversi i motivi per cui Walt Disney è riuscito a creare un marchio di intrattenimento così famoso. Intervistando Steven Tinn (dipendente della compagnia), è venuto a conoscenza di una curiosa storia: nel 1971, fu inaugurato il Walt Disney World di Orlando.

Nel parco era presente una giostra dal nome Jungle Cruise. Tinn, intervistando coloro che scendevano dalla giostra stessa, trovò un ospite che gli disse che la corsa era stata troppo veloce e che non se l'era goduta a pieno. Così, Steven Tinn (senior manager all'epoca) passò settimane ad istruire il personale per riuscire ad offrire un'esperienza che i clienti desideravano. (R. Myers, 2018).

Facendo questo, ha notato che i clienti apprezzavano molto di più il prodotto e se ne andavano soddisfatti. Per Tinn, quella storia dimostra l'impegno della Disney per la qualità e la coerenza, ma soprattutto dimostra quanto l'azienda tenga all'esperienza del cliente.

Steven Tinn si occupava di formazione sulla leadership per quanto riguarda il personale Disney.

La Walt Disney Company ritiene che i suoi risultati di business siano guidati da un'attenzione strategica alle funzioni e alle opportunità aziendali, che vengono spesso trascurate da altre aziende.

In parole povere, Tinn afferma che *“Abbiamo imparato ad essere intenzionali laddove gli altri possono essere involontari”* (R. Myers, p. 8).

Un altro approccio fondamentale di Disney è che i leader stabiliscono i valori, li rendono operativi e li sostengono. Grazie alla propria visione, le organizzazioni riescono a prosperare e ad avere successo.

Per Tinn, la leadership non è un sostantivo, bensì è un verbo. Coloro che si pongono come leader devono agire e devono rendere operativa l'organizzazione oltre che sostenere la visione ed i valori aziendali. Ogni dipendente deve avere uno scopo, molto più nello specifico, devono avere uno scopo comune (R. Myers, 2018).

Il punto più importante della Leadership di Walt Disney è però un altro per Tinn. Infatti, per lui la leadership non è riservata soltanto a coloro che ricoprono dei ruoli di leadership.

La Walt Disney Company crede che ogni singola cosa che accade all'interno dell'azienda sia frutto della decisione di leader, ma spesso queste decisioni non provengono da veri e propri leader “di ruolo”.

Per la Walt Disney, ogni singolo dipendente, partendo dal CEO fino ad arrivare a chi vende popcorn, ha una differente sfera di influenza nel proprio lavoro e nella propria mansione. Ai singoli leader viene sempre chiesto se sta coinvolgendo il personale in un determinato modo, oppure se stanno accrescendo la loro autostima, aiutandoli a capire che sono loro i massimi esperti in materia. Walt Disney crede che ogni dipendente con la propria influenza possa ambire a qualcosa di sempre più grande ed importante (R. Myers, 2018).

Con il passare del tempo, secondo Tinn, la visione dei leader Disney è cambiata a seconda dei cambiamenti aziendali. Walt Disney ha cominciato volendo realizzare film d'animazione, per poi arrivare a creare lungometraggi animati. Ha in seguito creato un immaginario tutto suo che nessuno ha saputo più imitare.

Il successore di Disney, Michael Eisner, si concentrò per espandere l'azienda, costruendo hotel, parchi a tema, navi da crociera, etc. Il CEO di oggi, Bob Iger, continua sulla falsa riga di Eisner, con l'obiettivo di rendere Disney ancora più grande di quello che è.

Ma, Tinn afferma che sia Eisner che Iger, anche se erano/sono diversi da Walt Disney, hanno cercato di rimanere fedeli ai suoi valori, mettendo dipendenti e clienti (e la loro felicità) al primo posto.

Per Tinn, il segreto di Walt Disney Company per una grande leadership è la comunicazione della visione e dei valori al proprio pubblico. Più una visione può essere comunicata in modo chiaro e vivido, più riuscirà a motivare le persone ad agire subito. Le parole giuste possono avere un impatto devastante sull'economia di un'azienda e sulle persone (R. Myers, 2018).

4.5 – STARBUCKS

Starbucks è una catena di caffetteria statunitense, fondata nel 1971 da Howard Schultz. È la catena (del suo genere) più grande al mondo: infatti, Starbucks possiede quasi 30.000 punti vendita in 78 paesi differenti.

All'interno di Starbucks, viene venduto il caffè di marca propria più altri prodotti come tè, cornetti o utensili per il caffè. L'obiettivo di Starbucks è da sempre quello di offrire un'esperienza al cliente che non potrà mai trovare in nessun'altra caffetteria.

Il primo punto vendita di Starbucks fu aperto a Seattle, nel 1971, da Baldwin, Siegl e Bowker: i primi due erano insegnanti all'università di San Francisco, mentre l'ultimo era uno scrittore. Ma la vera fortuna di Starbucks fu quella di assumere come amministratore delegato Howard Schultz, che ad oggi viene considerato come fondatore, proprio perché da quando è arrivato Starbucks è diventata una vera e propria azienda.

All'inizio, Starbucks vendeva solamente chicchi di caffè, e non produceva quindi la bevanda. All'interno dei punti vendita venivano solo forniti dei campioni gratuiti ai clienti, per fargli provare il tipo di caffè da acquistare.

Schultz, prima di diventare amministratore delegato, lavorava per Hammerplast, un'azienda svedese. Proprio mentre lavorava con quest'azienda, entra in contatto con Starbucks, che cattura la sua attenzione.

In un viaggio a Milano, Schultz notò il rapporto personale tra i baristi della città ed i propri clienti: questa cosa lo colpisce così tanto che desidera di replicare la stessa cosa. Infatti, prova a convincere i fondatori di Starbucks ad ispirarsi al modello italiano, ma questi declinano.

Per questo, fonda una catena tutta sua dal nome "Il Giornale", con il quale fa fatica a ricevere i finanziamenti iniziali. Dopo due anni di attività, "Il Giornale" acquisisce Starbucks per 3,8 milioni di dollari, facendolo divenire l'amministratore delegato della catena di Seattle. Nel 1992, 5 anni dopo l'acquisizione, Starbucks entra a Wall Street, quotandosi in borsa, e chiudendo il primo anno con un utile di 93 milioni di dollari.

Quello che per molti è il più grande motivo di successo di Starbucks è il fatto che viene considerato dal pubblico come una terza casa, dove ognuno può rilassarsi o evadere dalla propria realtà.

4.5.1 - LEADERSHIP

Come riporta il report del 2019, Starbucks ha progettato un programma di sviluppo per il personale che potesse aiutarli ad essere dei leader migliori. I corsi di formazione sono sviluppati su 4 diversi temi, quali:

- Consapevolezza del processo decisionale: identifica strumenti e strategie per aiutare i partner a prendere decisioni imparziali;
- Empatia: fornisce una guida su come sviluppare un'empatia nei confronti di persone con un background non ottimale, evidenziando inoltre le sfide che devono affrontare gli individui transgender;
- Leadership coraggiosa: fornisce una guida ai partner sulla definizione dei limiti relativi ai comportamenti dirompenti, evidenziando politiche e linee guida aggiornate
- Comunità: si concentra sull'importanza della cura dei partner e della costruzione della comunità.

Nel 2018, utilizzando il modello McKinsey, Starbucks ha effettuato alcune valutazioni sui ruoli ricoperti nell'azienda. I numeri di Starbucks sono impressionanti di anno in anno per quanto riguarda il numero di donne presenti all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, questi dati rivelano anche che la rappresentanza di donne e di donne/uomini di colore nelle posizioni dirigenziali può essere migliorata (come ammette Starbucks stesso).

Come riporta il Report, Starbucks ha preso la decisione di assumere un leader che si occupasse di inclusione e diversità; questo servirà all'organizzazione per riuscire a mantenere un impegno costante nella promozione di queste due caratteristiche. Infatti, il suddetto leader verrà eletto come Vicepresidente della Società.

Gli sforzi costanti per riuscire a promuovere la diversità e l'inclusione richiedono un confronto regolare tra la leadership senior ed il CdA: queste consultazioni sono vitali per attuare cambiamenti in tutta l'azienda. Ovviamente, Starbucks si aspetta che il leader vada a riferire regolarmente tutto ciò che deve ad ogni dirigente.

Importanti sono gli Starbucks Partner Networks, componente preziosa per il raggiungimento dell'inclusione e della diversità. Questi sono gruppi con presenza di leadership formati in base alla prospettiva umana/culturale, con lo scopo di andare a fornire alcuni valori indispensabili per la leadership di Starbucks:

- Connettere, coinvolgere e sviluppare partner;
- Condividere conoscenze, esperienze e approfondimenti culturali;
- Costruire relazioni con comunità esterne;
- Fornire diversi punti di vista e prospettive all'organizzazione.

Il report, ci mostra anche come i leader di Starbucks, intervistati, hanno intenzione di migliorare la leadership e gli Starbucks Partner Networks. Secondo loro, bisogna agire in diversi contesti:

- 1) Coinvolgere tutti i livelli di Leadership della scala gerarchica;
- 2) Migliorare i canali di comunicazione e allo stesso tempo la tecnologia, per riuscire a parlare con ogni singolo punto vendita mondiale o ufficio regionale;
- 3) Supportare i programmi offerti dalla Starbucks Partner Networks, favorendo l'incremento degli stessi.

Starbucks deve fare molti sforzi per affrontare i pregiudizi impliciti e promuovere allo stesso tempo inclusione e diversità. L'azienda ha formato più di 175.000 persone su come riconoscere e interrompere i pregiudizi, per rafforzare l'impegno a creare un luogo in cui tutti si sentissero a casa.

Starbucks tratta i clienti come loro vorrebbero essere trattati. La leadership di Starbucks riesce a rimanere impegnata in due priorità: garantire che tutti i clienti vengono trattati con rispetto, assicurando allo stesso tempo che i negozi rimangano ambienti accoglienti e sicuri per tutti.

Per riuscire però a trovare una soluzione a delle cause profonde come la discriminazione o il razzismo, come riporta il Report, ci sarà bisogno dell'intervento della leadership del governo statale o regionale.

I leader di Starbucks sanno che devono sempre dimostrare il proprio impegno per tutti questi obiettivi e missioni. È di fondamentale importanza che i leader di Starbucks si adoperino per eliminare pregiudizi ed affrontare le sfide correlate, oltre che a lavorare con impegno sulla diversità e sull'inclusione. Questo lavoro richiederà sicuramente ad accademici di spicco nel campo, nonché a leader nella comunità dei diritti civili, a stilare le linee guida e a collaborare con Starbucks per riuscire nell'impresa.

4.6 – SPOTIFY

Spotify è una piattaforma musicale svedese che comprende brani provenienti dalle più grandi etichette mondiali, come Sony, Warner e Universal. La start up venne fondata nel 2006 da Daniel Ek, partendo da Spotify AB. La sede principale ad oggi si trova a Londra e l'azienda madre è la Spotify Ltd. Il programma venne distribuito per la prima volta nel 2008. Gli account gratuiti erano disponibili solo su invito, mentre ad oggi, ognuno può averlo prima di passare a quello premium. Nello stesso periodo, l'azienda ha anche fatto degli accordi con diverse case discografiche. Nel 2009, Spotify ha annunciato la presenza di problemi di sicurezza, quando sono state violate le informazioni private di alcuni utenti iscritti alla piattaforma. Dal 2010, dopo diversi problemi riguardanti gli antivirus, Spotify ha deciso di aggiungere diverse tipologie di account per i propri utenti, quali Spotify Unlimited, Spotify Premium e Spotify Open, una versione ridotta di Spotify

Free. L'anno successivo, l'azienda riceve un finanziamento di 100 milioni di dollari che utilizza per andare a lanciare la piattaforma negli U.S.A. Nel 2014 Spotify annuncia che verrà rimosso il limite di 10 ore al mese per gli utenti free, e lancia l'applicazione anche su Playstation 4 e sulla TV. Spotify comprende diverse funzionalità e possiede la Radio, le Playlist (che possono essere create anche dagli utenti pubblicamente) e il catalogo, che comprende l'accesso a tutti i brani disponibili. Dal 2011, Spotify si è integrato anche ad i social network, permettendo a chi possiede Twitter o Facebook di collegarsi per creare un account.

4.6.1 - LEADERSHIP

Nel report del 2019, capiamo quale sia la Mission di Spotify, cioè sbloccare il potenziale della creatività umana, dando a milioni di artisti l'opportunità di condividere la propria arte, e ad altrettanti fans l'opportunità di godersi la musica ed essere ispirati dalla stessa. Il desiderio di Spotify è quello di rendere tutto più accessibile ed inclusivo possibile, facendo ciò in primis per un avanzamento del mondo che ci circonda. Soprattutto, cerca di connettere gli ascoltatori tra di loro, grazie alla condivisione di playlist e podcast pubblici. Dal report del 2019 si evince come Spotify posseda più di 124 milioni di utenti iscritti alla piattaforma, con 271 milioni di utenti attivi al mese (comprendendo anche coloro che hanno Spotify Free). Spotify è disponibile in 79 paesi e possiede più di 50 milioni di tracce (Spotify Report, 2019).

Nell'ultima decade, Spotify ha trasformato il modo in cui le persone ascoltano la musica. Questo grazie al loro "access based model", che permette agli utenti di ascoltare musica on demand, quindi pagando un servizio. L'obiettivo di Spotify è quello di diventare il primo vero network musicale. Diversi tools sono stati sviluppati anche per coloro che creano musica (Creators) o podcast. Inoltre, la piattaforma include Spotify Kids, il quale comprende musica e storie per i più piccoli e vieta determinati contenuti al pubblico dei minori. L'obiettivo finale è sempre quello di dare agli ascoltatori una fantastica esperienza di ascolto basata sul discovery, e quindi sulla scoperta di nuova musica, dando ai Creators la possibilità e le risorse di essere scoperti da milioni di persone (Spotify Report, 2019).

Spotify riesce a creare valore dando benefit sia ai Creatori che agli Ascoltatori: i benefit dei creatori risiedono nel ricevere la monetizzazione per la propria musica e quindi Spotify paga loro i diritti. Inoltre, la piattaforma aiuta nella distribuzione dei brani e nella promozione degli stessi. Tramite un Tool specifico, Spotify For Artist, il Creatore può vedere le statistiche dei propri brani, scoprendo come è fatto il proprio pubblico. Per quanto riguarda i Benefit degli ascoltatori invece, si concentrano sul fatto di dare loro la possibilità di ascoltare contenuti sempre e ovunque, dando loro un'esperienza di ascolto personalizzata in base ai propri gusti. Questo rende più facile scoprire nuovi contenuti e connettersi con i creatori all'ascoltatore (Spotify Report, 2019).

Per Spotify, il gruppo è fondamentale, infatti si autodefiniscono come una banda musicale, dove ognuno deve fare il suo meglio per creare la migliore esperienza audio possibile e per essere sincronizzati.

“Crediamo in una cultura inclusiva dove ognuno si sente libero di condividere se stesso, e dove tutti si trovano dove vogliono essere” (Spotify – Sustainability & Social Impact Report 2019, p. 11).

I valori di Spotify sono influenzati da ogni membro della società. Infatti, nel Report 2019, Spotify riporta quali sono quei principi che guidano l'azienda nelle decisioni e che servono per raggiungere gli obiettivi e la mission. Questi valori aiutano Spotify a costruire fiducia con gli ascoltatori e con i creator:

- 1) Innovazione: muoversi velocemente e prendersi dei rischi fa parte del gioco. Spotify coltiva la curiosità, e la società non ha paura di fallire, perché sa che ogni errore contiene una lezione che porta consecutivamente all'innovazione;
- 2) Sincerità: la società non ha tempo per le politiche interne. La mente di ogni dipendente è totalmente aperta a creare qualcosa di nuovo, ma questo richiede fiducia. Infatti, la fiducia e la sincerità reciproca sono alla base di tutto ciò che fa la società;
- 3) Passione: Spotify crede davvero in ciò che fa, ed è per questo che condivide i valori e la missione con tutti. Questo fa diventare Spotify un diffusore di energia, che cerca di ispirare tutto ciò che si trova intorno ad esso, guidando l'innovazione;
- 4) Collaborazione: Spotify riconosce che è formato da molte persone. Tutti sono parte integrante del lavoro svolto, e tutti hanno la medesima partecipazione al lavoro. La condivisione di idee e di best practice è infatti fondamentale.
- 5) Ludicità: Spotify non vuole prendersi troppo sul serio. Vuole connettersi con gli altri, celebrando i successi come una vera band.

La qualità che viene ricercata principalmente nei manager sono la volontà ed il coraggio. I leader hanno bisogno di essere coraggiosi e con grande spirito di adattamento. Devono riuscire a costruire un team e ad assumersi la responsabilità. Spotify cerca di preparare i propri team di leadership al successo (Spotify Report, 2019).

Seguendo il Report, entro i primi 6 mesi di carriera di un manager di Spotify, viene organizzata una sessione di formazione di due giorni. Successivamente, i manager vengono incoraggiati a prendere parte al programma di sviluppo Leadership, che si basa sui criteri di leadership di Spotify: qui, i partecipanti imparano a guidare ed ispirare i loro colleghi, sfruttando i loro punti di forza e cercando di ottenere risultati per cambiare il corso delle cose

In spotify, è importante che sia costruito un ambiente privo di discriminazioni, con una cultura basata sul principio dell'inclusione. Esperienze diverse portano ad un ambiente migliore per i dipendenti, ma soprattutto ad un prodotto migliore per gli ascoltatori.

“Senza una varietà di strumenti, la produzione di una band sarebbe piuttosto noiosa. La musica è globale e così dovrebbe essere anche Spotify” (Spotify – Sustainability & Social Impact Report 2019, p. 19).

Il team di Diversity & Inclusion (che nel 2019 è diventato il team Diversity & Belonging), si concentra su quattro obiettivi chiave:

- Accelerare la diversità;
- Promuovere la leadership inclusiva;
- Favorire una buona salute mentale;
- Costruire una cultura dell'alleanze.

4.7 – SAMSUNG

Samsung è un'azienda sudcoreana, specializzata nei settori dell'elettronica e dell'informatica fondata nel 1938 da Lee Byung-chul. L'azienda ha 60 filiali in tutto il mondo e possiede una gran parte di aziende affiliate. Il gruppo Samsung durante il corso degli anni ha diversificato in prodotti alimentari e tessili, ma è diventato grande con l'elettronica tra gli anni '60 e gli anni '70; infatti, dagli anni '90 in poi, i cellulari sono diventati la più importante fonte di reddito di Samsung (news.samsung.com, 2017).

Il marchio Samsung è stato classificato come il sesto al mondo tra quelli più importanti.

L'azienda ha avuto un grande impatto a livello economico e politico, aiutando la Corea del Sud a diventare una delle forze trainanti dell'Asia (The Economist, 2011). La parola Samsung, in coreano, vuol dire “grande e potente”. La crescita di Samsung inizia quindi a partire dal 1990: in questi anni, l'azienda si aggiudica dei contratti per la costruzione di alcuni degli edifici più importanti dell'Asia, come ad esempio il Burj Khalifa o le Torri Petronas. Nel '93, il presidente del C.d.A., Lee Kun-hee, liquidava le società possedute da Samsung, concentrandosi sul settore elettronico e chimico. In questi anni, l'azienda diventa la casa produttrice di chip di memoria più grande al mondo, e porta innovazione grazie alla creazione del suo primo schermo a cristalli liquidi, settore nel quale diventa (anni dopo) leader.

La società, nel 1997, è riuscita a sopravvivere alla crisi finanziaria asiatica, cedendo la Samsung Motor (azienda di motori) alla Renault.

Negli anni 2000, Samsung comincia a lavorare in ricerca e sviluppo per quanto riguarda gli smartphone e le TV Digitali e, nel 2009, lancia Galaxy, la linea principale di smartphone Android, iniziando una guerra al potere con Apple.

Nel 2012, Samsung viene condannata a pagare 1.05 miliardi di Dollari proprio alla Apple, per aver violato dei brevetti, ma Samsung si rifiuta di pagare e corre in appello, facendo sì che i giudici, rivedendo la situazione, impngano una salata multa anche alla società statunitense.

Nel 2014, Samsung introduce la Smart TV con pannelli HD curvi, una delle più grandi innovazioni dell'azienda: la stessa tecnologia verrà usata anni dopo per produrre smartphone.

La vera svolta si ha però nel 2015 quando, con la pubblicazione del nuovo S6 Edge, arriva il premio come Miglior Smartphone dell'anno.

Nel 2017, l'azienda dopo aver immesso sul mercato il Galaxy S7, è costretta al ritiro (e al mancato risarcimento) dei prodotti, a causa di molteplici casi di scoppi improvvisi degli smartphone.

Sempre durante lo stesso anno, viene prodotto il Galaxy S8, il primo smartphone senza tasti fisici. Due anni dopo, viene presentato il Galaxy Fold, che risulterà come il primo smartphone pieghevole: infatti, questo dispositivo è un normale smartphone che, piegandosi su se stesso come i vecchi cellulari a conchiglia, riesce a far piegare lo schermo di 180 gradi.

4.7.1 - LEADERSHIP

La visione di Samsung, come riporta il report del 2016, è basata su fatto che “la compagnia è niente senza le persone” (Samsung Report, p. 40). Infatti, Samsung crede fermamente che tutti i dipendenti siano talentuosi, con competenze e potenziali unici, e che ognuno di loro possa aiutare Samsung a diventare una forza che guida il mondo.

Samsung vieta assolutamente la discriminazione di ogni genere, a partire da quella di sesso, di razza e di età, per arrivare a quella accademica. Infatti, Samsung osserva leggi e regolamenti a seconda dei paesi, per far sì che ogni impiegato sia rispettato e che ognuno posseda i propri diritti. Inoltre, Samsung incentiva all'autosviluppo e alla creatività delle persone talentuose, supportando e controllando la performance, così che la compagnia possa sempre raggiungere risultati migliori. Sono diverse le sfide intraprese da Samsung: la prima è quella della Recessione Economica e dell'occupazione Giovanile, mentre la seconda risiede nel supportare la crescita delle competenze. Per quanto riguarda la prima, la compagnia cerca di assicurarsi i migliori dipendenti per mantenere alto il livello aziendale. In Corea, il tasso di disoccupazione dei giovani è altissimo, e Samsung vuole cercare di risolvere questo problema, creando nuove opportunità di lavoro.

Per quanto riguarda la crescita delle competenze, Samsung si impegna sempre nell'accrescere le skills individuali di ogni dipendente, offrendo servizi di career management e raccogliendo le opinioni di tutti gli impiegati, per migliorare l'ambiente organizzativo e per stabilire una cultura forte. Infatti, per quanto concerne le risorse umane, Samsung si concentra sulla Leadership e su

programmi come possano aiutare a sviluppare le competenze degli impiegati, per riuscire a sfruttare il talento di ognuno. L'azienda possiede diversi programmi di allenamento che servono appunto a migliorare i dipendenti.

Samsung vuole diventare una compagnia per la quale i migliori talenti vogliono lavorare e vuole migliorare la soddisfazione personale di ogni impiegato, monitorando i feedback di ognuno di loro. L'azienda ha creato un programma per la preparazione e lo sviluppo degli impiegati, che si suddivide in sessione interna ed esterna. Per quanto riguarda la sessione interna, ci sono 3 topic principali:

- 1) Core: capire quali siano la visione, i valori e la cultura di Samsung;
- 2) Leadership: sviluppare capacità di Leadership per ogni tipo di impiegato;
- 3) Expertise: migliorare le competenze sui processi di core business.

Mentre, per la sessione esterna, sono diverse le aree interessate:

- 1) SamsungMBA;
- 2) Training Accademico;
- 3) Cooperazione Accademico-industriale.

Samsung si impegna a rispettare e a proteggere i diritti umani. Infatti, come si evince nel Report, l'azienda si allinea con le politiche e le raccomandazioni di varie organizzazioni internazionali, seguendo le leggi di ogni nazione in cui opera. Inoltre, l'organizzazione opera per creare un ambiente di lavoro piacevole per prevenire gli incidenti, rispettando gli standard e le leggi internazionali.

Le sfide di Samsung per avere successo nella gestione delle risorse umane sono:

- 1) Diritti umani ed ambiente di lavoro: alcuni ambienti di lavoro sono poveri, a causa della mancanza di controllo. Questo è uno dei problemi che una multinazionale deve affrontare al giorno d'oggi;
- 2) Garantire la diversità: la diversità è importante nella gestione aziendale, come è fondamentale l'equilibrio tra vita professionale e vita privata per garantire lo sviluppo della carriera. Le aziende si devono impegnare nel dare pari opportunità di lavoro a donne e a persone con disabilità, indipendentemente dalla razza, dall'età e dall'orientamento sessuale;
- 3) Gestione della Sicurezza: diversi incidenti sul posto di lavoro sono causati dalla mancanza di misure di sicurezza. Il mondo industriale deve rispettare i diritti umani e minimizzare i rischi causati da infortuni, garantendo la salute e la sicurezza sul posto di lavoro.

Samsung (come riporta il Report) si impegna a rispettare i diritti umani di ogni cittadino, inclusi i propri lavoratori, attenendosi alle leggi/principi internazionali. Come si evince nel documento,

l'azienda rispetta la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani nelle Nazioni Unite ed adotta vari codici di condotta internazionali.

La responsabilità di Samsung è vitale per la gestione delle risorse umane; l'azienda infatti cerca di attutire qualsiasi impatto negativo derivante da problemi di diritti delle risorse umane. Nel corso degli anni, l'organizzazione ha rafforzato le proprie aree di gestione, come ad esempio la garanzia del lavoro volontario, il rispetto dell'orario di lavoro e della diversità e la sicurezza sul posto di lavoro. Ma in ogni caso, dal Report capiamo come Samsung si migliori e si aggiorni costantemente per proteggere i diritti in cui crede.

4.8 – ADIDAS

Adidas è una multinazionale di abbigliamento (più nello specifico abbigliamento sportivo) con sede ad Herzogenaurach. È il maggiore produttore d'Europa nel suo campo, secondo a livello mondiale (dietro Nike). La caratteristica che contraddistingue i prodotti di Adidas sta nella presenza delle 3 strisce parallele, usate su ogni capo d'abbigliamento. Le strisce sono presenti anche nel logo, dove sono oblique. Adidas nasce nel 1924 da Adolf Dassler, figlio di un calzolaio. Dassler, ai tempi, produceva scarpe da calcio in Baviera. Insieme al fratello fondò un'azienda che appunto produceva scarpe (prevalentemente sportive); l'azienda ebbe successo quando, nel '36, l'atleta Jesse Owens indossò un paio di scarpe durante i Giochi Olimpici. Nel '47 però, i due fratelli si divisero e formarono così due aziende distinte: Adolf creò quindi l'Adidas, mentre il fratello Rudolf fondò la Puma. I due fratelli entrarono in concorrenza, e perfino la loro città era divisa sulla questione, infatti venne soprannominata “la città dei colli piegati”, poiché le persone si guardavano le scarpe a vicenda (Ramachandran, 2009).

Quando Adolf Dassler morì, la società passò prima al figlio Horst, e poi, dopo un periodo buio a seguito della morte di quest'ultimo, fu venduta a Bernard Tapie per 240.000.000 di €. Tapie era un famoso imprenditore, che prendeva aziende che stavano per fallire e cercava di salvarle. Come prima mossa, spostò la produzione in Asia e scelse dei personaggi famosi per le pubblicità di Adidas, tra cui Madonna. Nel '92 la società fu ceduta a Robert Louis-Dreyfus tramite il Credito di Lione, banca francese a cui era stata affidata la vendita. Appena Dreyfus divenne presidente, Adidas entrò in borsa, e acquisì diverse marchi come Salomon, Mavic, Bonfire e Reebok. Nel 2015, l'azienda ha acquistato Runtastic per 220.000.000 di €.

Adidas ha una partnership con la FIFA per la fornitura dei palloni da calcio usati nel Campionato Mondiale di Calcio (per Nazionali), nel Campionato Europeo di Calcio (per Nazionali), nella Champions League (per Club) e nella Coppa d'Africa (per Nazionali). Sono molte le squadre di club e le nazionali che vestono Adidas. Tra i più importanti club ricordiamo: Real Madrid, Juventus, Bayern Monaco, Manchester United, Arsenal ed Ajax. Invece, le nazionali più importanti firmate Adidas sono: Argentina, Germania, Spagna, Giappone, Colombia e Svezia.

Adidas non è presente soltanto nel mondo dello Sport, ma anche in ambito Musicale o di Gaming, quindi in ambito artistico: molti rapper indossano sneakers o tute durante i propri concerti, e sono sponsorizzati Adidas. Freddie Mercury, storico frontman dei Queen, utilizzava scarpe Adidas per le sue performance.

4.8.1 - LEADERSHIP

Analizzando il Report di Adidas del 2018, vediamo come per l'azienda lo sport è centrale in ogni cultura e in ogni società, ed è fondamentale per la salute e la felicità di ogni persona. Tramite lo sport, Adidas ha il potere di cambiare le vite umane, e lavora ogni giorno per ispirare le persone, per permettere loro di cambiare la propria vita tramite lo sport.

L'obiettivo di Adidas è ovviamente quello di diventare la migliore compagnia sportiva al mondo, creando i migliori prodotti esistenti e fornendo i migliori servizi e le migliori esperienze possibili, ovviamente in maniera sostenibile.

“Tutto ciò che facciamo è radicato nello sport. Con lo sport che gioca un ruolo sempre più importante nella vita di sempre più persone, dentro e fuori dal campo di gioco, operiamo in un settore altamente attraente. Attraverso i nostri autentici marchi sportivi, spingiamo i confini di prodotti, esperienze e servizi per guidare il desiderio del marchio e capitalizzare le opportunità di crescita nello sport, nonché nell'abbigliamento casual e sportivo di ispirazione sportiva”.
(Adidas – Group Management Report, Our Company, 2018, p. 62).

Il piano strategico di Adidas (fino al 2020) aveva un nome: Creare il Nuovo. Con questo piano, Adidas “confessava” le proprie ambizioni di crescere nei profitti, aumentando considerevolmente la desiderabilità del marchio. Il piano si concentra sui marchi Adidas, in quanto essi si connettono tra di loro ed interagiscono con i clienti. L'approccio è ovviamente improntato sul consumatore. Le scelte strategiche del business plan di Adidas sono tre, e si concentrano sui consumatori e sulla desiderabilità del brand. Queste sono:

- 1) Velocità: servire i clienti nel miglior modo possibile e garantire ad essi che i prodotti di Adidas siano sempre dove e quando li desiderano, per creare un'esperienza senza rivali. Questo significa anticipare il desiderio dei consumatori, agendo di conseguenza tempestivamente. La velocità per Adidas corrisponde ad un vantaggio competitivo decisivo, poiché ci sarà una maggiore disponibilità del prodotto, una riduzione del rischio di inventario e dei margini più elevati.
- 2) Città: l'urbanizzazione è un trend mondiale. La maggior parte delle persone vive in città. Per avere successo, Adidas ha deciso che in futuro dovrà puntare sui consumatori delle città più

influenti del pianeta, dato che sono loro coloro che plasmano le tendenze globali. Le città identificate dall'azienda sono Londra, Los Angeles, New York, Parigi, Shangai e Tokyo.

- 3) Open Source: questo è un modello di innovazione, basato sulla collaborazione tra costruzione di una difesa del marchio e apertura delle porte del marchio stesso al consumatore, invitandolo ad aiutare l'azienda a creare il futuro dello sport. Si tratta quindi di apprendere e di condividere le conversazioni tra marchio, esperti esterni e consumatori, per far sì che quest'ultimi siano in grado di essere d'impatto per l'azienda.

“In adidas, crediamo che le nostre persone siano la chiave del successo dell'azienda. Le loro prestazioni, il loro benessere e la loro conoscenza hanno un impatto significativo sul desiderio del marchio, sulla soddisfazione dei consumatori e, in ultima analisi, sulla nostra performance finanziaria. Attraverso la realizzazione della nostra strategia per le persone, concentriamo i nostri sforzi su quattro fondamentali: l'attrazione e la conservazione dei talenti giusti, la leadership modello, la diversità e l'inclusione, nonché la creazione di una cultura aziendale unica”. (Adidas – Group Management Report, Our Company, 2018, p. 81).

La strategia di Adidas può essere eseguita solo se si comunica con le persone a tutti i livelli, ed i loro cuori vengono conquistati dai valori aziendali. La “People Strategy” si divide in quattro pilastri, con l'obiettivo di creare una cultura ed un ambiente che portino al successo. I quattro pilastri servono anche per definire le priorità e misurare le azioni e le iniziative delle risorse umane. I pilastri per ispirare la cultura organizzativa e per Creare il Nuovo sono:

- 1) Attrazione dei giusti Talenti: attirare e assumere grandi talenti, offrendo grandi esperienze personali, scelte e carriere individuali;
- 2) Modello di Leadership: coltivare la Leadership;
- 3) Diversità ed Inclusione: rappresentare e vivere la diversità dei consumatori;
- 4) Cultura: l'obiettivo di Adidas è quello di sviluppare una cultura improntata alla collaborazione, alla creatività e alla confidenza. Questi comportamenti sono cruciali per il successo e per attuare la strategia di Adidas.

Nel 2017, come si evince nel Report, Adidas ha compiuto diversi progressi nei quattro pilastri, formando diversi gruppi di leadership:

- Core Leadership Group: gruppo anziano, composto da circa 20 membri che fanno parte della dirigenza. Queste persone, rappresentano l'apice dell'azienda, e collaborano con il comitato esecutivo per la supervisione e l'insegnamento delle nuove strategie;
- Extended Leadership Group: formato da 100 membri, collabora per implementare le iniziative strategiche. Inoltre, questi membri guidano ed insegnano ad i nuovi leader, quindi ai giovani;

- Global High Potential Group: sarà formato nel 2018. Nel Gruppo (formato da 50 membri), c'è un equilibrio di genere di 50% e 50%. Con il gruppo si vogliono identificare e/o sviluppare dei talenti che siano in grado di assumersi le responsabilità d'impresa.

Il primo gruppo (CLG), ha creato un framework che si basa su 3 comportamenti aziendali, quali:

- Creatività;
- Collaborazione;
- Fiducia.

Tutto ciò è stato sviluppato insieme ad i dipendenti Adidas di tutto il mondo, che hanno descritto come appare a loro la leadership dell'azienda. L'obiettivo del Framework è quello di creare un linguaggio globale ed universale, per ridurre la necessità di interpretazioni e per far sì che la leadership sia super efficace.

Sempre nel 2017, ha rinnovato People OneView, un portale online che permette ad i dipendenti, ai leader e a tutti gli affiliati Adidas di gestire i propri dati di lavoro (ad es. stipendio, carriera, informazioni, etc.). Grazie all'accesso a People OneView, ognuno può gestire le proprie informazioni senza dover passare dal responsabile alle Risorse Umane.

Questo dà la conferma su quanto Adidas sia concentrata sui propri dipendenti, e quanto sia importante coinvolgerli, promuovendo l'apprendimento e la collaborazione nell'organizzazione. I dipendenti sono sempre incoraggiati a condividere le proprie conoscenze ed esperienza, e a discutere di argomenti di attualità. Adidas, come riporta il Report, mira ad armonizzare gli interessi dei propri dipendenti ed ha a cuore anche le famiglie degli stessi. Per l'azienda, è importante che i dipendenti abbiano orari e posti di lavoro flessibili. Inoltre, è fondamentale che le persone sviluppino competenze di leadership e servizi orientati alla famiglia. Fornire opportunità di lavoro flessibili (ad es. Telelavoro, Periodi Sabbatici) è importantissimo per creare un ambiente che possa essere considerato una seconda casa. A sostegno di ciò, Adidas ha aperto un asilo nido presso la sede di Herzogenaurach, e in molte altre sedi mondiali, permette ai figli dei dipendenti di stare in ufficio con i genitori.

Per quanto riguarda la diversità e l'inclusione, Adidas è convinta che il successo dell'azienda è avere una forza lavoro diversificata, con individui che hanno idee, punti di forza ed interessi diversi. Questo aiuta l'azienda a soddisfare ogni tipo di consumatore. Nelle sedi Adidas, come riporta il documento (Report 2018), lavorano dipendenti provenienti da più di 100 nazioni.

Adidas crede nei team di leadership con la presenza equidistribuita di donne e uomini, poiché un team con affiatamento porta ad un vantaggio competitivo e poiché averlo può voler significare possedere un driver per il successo. Infatti, l'azienda sta aumentando il numero di donne ai livelli più alti di gestione (ovviamente aumentando contemporaneamente il numero anche ai livelli più

bassi). Ci sono diverse iniziative in atto che consentono ai leader più esperti di fare da mentori ai talenti femminili, per garantire che la successione (e l'assunzione) sia equilibrata.

CONCLUSIONI

Nei paragrafi precedenti, abbiamo analizzato le più grandi aziende a livello mondiale, le loro Business Strategy e il loro modo di essere leader. In questo ultimo paragrafo andremo a mettere a confronto le skills di leadership di ogni azienda analizzata, così da avere un quadro completo e capire di conseguenza qual è la direzione in cui si stanno muovendo i grandi marchi per affrontare le sfide odierne:

	Adidas	Amazon	Coca Cola	McDonald	Samsung	Spotify	Starbucks	Walt Disney
Ascoltare il cliente		X	X		X		X	X
Coinvolgere i dipendenti	X		X	X	X		X	X
Collaborazione	X	X	X	X	X	X	X	X
Condividere conoscenze		X	X	X	X		X	
Diversità ed inclusione	X				X	X		
Fiducia	X	X						
Innovazione		X			X	X		
Strategia			X	X				X
Teamwork		X	X	X		X		

Dalla tabella, possiamo vedere come la Collaborazione sia la Skill più usata dalle aziende odierne, questo perché tutti devono essere parte integrante del lavoro che viene svolto nell'organizzazione, e tutti devono avere la medesima partecipazione al lavoro. La condivisione di idee e di best practice è infatti fondamentale per il raggiungimento della mission.

La seconda capacità sulle quali si concentrano le grandi aziende è la condivisione di conoscenze: molti dei dipendenti delle aziende sovraccitate sono spesso incoraggiati a condividere le proprie conoscenze e le proprie esperienze, discutendo di argomenti di attualità.

Inoltre, il teamwork è uno dei punti fondamentali: è infatti importante costruire una squadra, assumendo delle persone che potrebbero diventare come (o potrebbero superare) il leader. In un team ideale, le persone si sfidano tra di loro per migliorare la forza del gruppo. Queste organizzazioni concentrano le proprie energie per aiutare le persone ad essere grandi leader e per far esprimere tutto il proprio potenziale.

L'innovazione è presente in quelle aziende che dipendono dall'elettronica, come Samsung, Spotify e Amazon.com: ovviamente, è indispensabile per questi marchi essere al passo con la tecnologia ed innovare continuamente.

Ascoltare il cliente è invece una prerogativa di Amazon, Coca Cola, Samsung, Starbucks e Walt Disney, che sono per l'appunto quelle organizzazioni che hanno bisogno di feedback continui dalla clientela, per riuscire a modificare il prodotto a piacimento del consumatore e raggiungere un vantaggio competitivo importante.

D'altro canto, sono molte le aziende che coinvolgono i propri dipendenti, ricevendo feedback continui e modificano i propri sistemi di business anche grazie a loro: tra queste troviamo Adidas,

Coca Cola, McDonald's, Samsung, Starbucks e Walt Disney. È importante che sia costruito un ambiente privo di discriminazioni, con una cultura basata sul principio dell'inclusione e della diversità. Esperienze diverse portano alla formazione di un ambiente migliore per i dipendenti, ma soprattutto ad un prodotto migliore per il consumatore.

Le organizzazioni di oggi credono fermamente che tutti i dipendenti siano talentuosi, con competenze e potenziali unici, e che ognuno di loro possa aiutare l'azienda a diventare una potenza mondiale. È importante coinvolgerli, promuovendo la condivisione delle conoscenze e la collaborazione nell'organizzazione.

I 5 elementi di Shook (2020) (di cui abbiamo parlato nel capitolo 3) utili per dare valore all'azienda e far sì che la leadership sia ottimale sono:

- 1) Inclusione degli stakeholders;
- 2) Emozione ed intuizione;
- 3) Missione a scopo;
- 4) Tecnologia e innovazione;
- 5) Intelletto ed intuizione.

Analizzando le skills dei grandi marchi, vediamo che molte di queste capacità sono presenti nei modelli di Leadership proprio di queste aziende, come ad esempio l'inclusione degli stakeholders, l'innovazione, l'intelletto (condivisione delle conoscenze), la missione a scopo (strategia) e l'emozione (passione).

Sempre all'interno del capitolo 3, abbiamo analizzato altri elementi validi oltre quelli di Shook. Ad esempio, prendendo in considerazione l'articolo di Gallo e Stigliano (2020), e le loro interviste ai 50 dirigenti d'azienda, è emerso come, durante la pandemia un'organizzazione aveva bisogno di essere:

- Digitale;
- Flessibile;
- Antifragile (capacità di prosperare nel caos creando vantaggio competitivo);
- Esponenziale (collaborando con terze parti per costruire sistemi per erogare servizi di alto valore);
- Curiosa (abbracciando il cambiamento, predisponendosi all'incertezza e rischiando);

Molte delle aziende analizzate possiedono queste capacità. Ad esempio, come abbiamo detto in precedenza, Amazon.com, Samsung e Spotify puntano sul digitale e sull'innovazione, essendo aziende "Curiose" che accettano il cambiamento, rischiando sempre al punto giusto. L'essere "esponenziali" (e quindi essere collaborativi) è invece una skill storica di aziende come Coca Cola e McDonald's (che collaborano da anni insieme per fornire servizi di alta qualità). Ma questa capacità è stata accolta con il tempo da tutte le aziende prese in considerazione.

D'altro canto, anche il CEO di Deloitte, Punit Renjen, ha pubblicato nel Marzo del 2020 un articolo che prova ad aiutare i leader d'impresa, elencando altre capacità indispensabili per i leader all'epoca della Pandemia. Tra queste troviamo:

- Progettare;
- Mission;
- Velocità;
- Comunicare;
- Abbracciare visioni a lungo termine.

Cercando di trovare un'unica capacità che sintetizzasse le 5 di Deloitte, sono giunto alla conclusione che, per Renjen, siano fondamentali la strategia (cosa che viene messa al primo posto da Coca Cola, McDonald's e Walt Disney, impegnati da sempre nella progettazione e nel rispetto della propria Mission) e la comunicazione (valore importante per tutte le aziende).

Infine, anche la società di consulenza McKinsey (2020) ha stilato una lista di 5 punti che dovrebbe guidare l'azione dei leader in questa fase complicata. Questi "principi" (Alexander et al., 2020) sono:

- Fare un respiro;
- Coinvolgere più persone;
- Fare scelte critiche;
- Istituire un centro nervoso;
- Essere dei leader con personalità e giudizio.

Anche in questo caso, troviamo similitudini e somiglianze con diverse delle aziende analizzate. Per esempio, il coinvolgimento di più persone, inteso come ascoltare il cliente ed i propri dipendenti, fa parte dell'iter della maggior parte delle aziende: Amazon.com, Coca Cola, Samsung, Starbucks e Walt Disney sono famose per ascoltare i propri clienti, come d'altro canto, Adidas e McDonald's (oltre le già citate Coca Cola, Samsung, Starbucks e Walt Disney) sono impegnate nel coinvolgimento dei dipendenti.

In conclusione, dopo un'attenta analisi dei principi e delle capacità elencate da Shook (2020), Gallo e Stigliano (2020), Renjen (2020) e McKinsey (2020), abbiamo un quadro completo di quali siano le capacità considerate fondamentali per essere grandi leader anche durante la pandemia da Covid-19. Possiamo notare come siano diversi gli elementi in comune tra i 4 "modelli": il coinvolgimento di più persone, l'innovazione e la collaborazione, che, non a caso, sono le capacità che, analizzando attentamente i report, ed interpretandoli, fanno parte dei valori più importanti della maggior parte delle organizzazioni odierne prese in considerazione. Da ciò possiamo dedurre che, le aziende di cui sopra, sono grandi da sempre proprio per questo motivo: sanno sempre cosa fare e quando farlo, rischiando quando ce n'è bisogno, innovando continuamente, coinvolgendo i propri dipendenti ed ascoltando i propri consumatori.

Questo ci fa capire che le grandi organizzazioni sono dei veri e propri ecosistemi, con una spiccata capacità di adattamento, che riesce a contraddistinguerle e a farle sopravvivere nel tempo ad ogni tipo di problematica che si presenta loro davanti.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Adidas – Group Management Report, Our Company, 2018.
- [2] A. Alexander, A. De Smet & L. Weiss, “Decision making in uncertain times”, article published by McKinsey & Company on March 24, 2020. Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-uncertain-times>, 2020.
- [3] T. M. Amabile, Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace (1993).
- [4] Amazon.com, “Leadership Principles”, 2021.
- [5] F. Angeli, “Sulla distinzione tra leadership e headship si cfr. G. Trentini, Oltre il potere”. Discorso sulla leadership, Milano 1997, ma anche G. Bellandi, Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile, Franco Angeli, Milano 2006.
- [6] R. Bacal, How to manage performance (2004).
- [7] D. Barbagallo, Analisi dei processi di motivazione nella gestione delle risorse umane (2018).
- [21] M. R. Barrick, & M. K. Mount, The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis (1991).
- [8] T.S Bateman, D.W. Organ (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”.
- [9] T. N. Bauer, C. P. Maertz, M. R. Dolen, & M. A. Campion, (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback.
- [10] Bjørk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Tørstad, S. & Hamilton, G. A. (2007). Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 747–757.
- [11] W. C. Borman, S. J. Motowidlo (1993), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research
- [12] Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Parkinson’s law as a goal-setting phenomenon. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 258-275.
- [13] Buchan, J. (2006). Evidence of nursing shortages or a shortage of evidence? *Journal of Advanced Nursing*, 56, 457–458.
- [14] Buchan, J. & Aiken, L. (2008). Solving nursing shortages: A common priority. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3262– 3268.
- [15] Cannon-Bowers, J., & Levine, E. L. (1988). Psychometric and motivational properties of self-efficacy: Disentangling the complex web. Unpublished manuscript, University of

South Florida.

- [16] C. Casadei, Il ritmo dell'innovazione manda in crisi la leadership, articolo del Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/il-ritmo-dell-innovazione-manda-crisi-leadership-ACLy3ll,25/09/2019>.
- [17] The Coca Cola Company, “The Coca Cola Company – our business strategy, priorities, and leadership model”.
- [18] Cohen, C. E., & Ebbesen, E. 9. (1979). Observational goals and schema activation: A theoretical framework for behavior perception. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 305-329.
- [19] L. M. Cortina, V. J. Magley, J. H. Williams, R. D. Langhout (2001), Incivility in the workplace: incidence and impact.
- [20] Costa Rica Bicentennial Government 2018-2022. Decarbonization Plan.
- [21] Covington, A Report to Starbucks, “An Examination of Starbucks’ Commitment to Civil Rights, Equity, Diversity, and Inclusion”, January 23, 2019.
- [22] Cowin, L. (2002). The effects of nurses’ job satisfaction on retention: An Australian perspective. *Journal of Nursing Administration*, 32, 283–291.
- [23] F. Dagradi, D. Gazzaroli, Studio dell’Agenzia per il Lavoro Randstad, “HR Trends and Salary Survey 2019”, pubblicato sul sito ufficiale Randstad.it, <https://www.randstad.it/randstad-hr-trends-and-salary-survey-2019.pdf>, (2019).
- [24] The Economist, Samsung and its attractions – Asia’s new model company, 1 Ottobre 2011. <https://web.archive.org/web/20120104022850/http://www.economist.com/node/21530984>.
- [25] Engie 2017 results: a successful strategic repositioning poised for growth,
- [26] Engie website, “Enabling the zero-carbon transition” 2019.
- [27] A. Etzioni, *Sociologia dell’organizzazione*, Il Mulino, Bologna 1967, p. 11.
- [28] Financial Times, “Isabelle Kocher, Engie – a new kind of power”, May 15, 2016,
- [29] J. G. Fisher, *How to run successful incentives schemes* 3rd Edition (2005).
- [30] P. L. Floris, *Leadership & Change Management*, 2008
- [31] Fortune, “Kaiser Permanente CEO Bernard Tyson Has Died. The Lessons He Left Behind Are Worth Remembering”, November 10, 2019.
- [32] Friedrich, B. (2001). Staying Power: First-line managers keep nurses satisfied with their jobs. *Nursing Management*, 32, 26–28.
- [33] P. Gallo, Giuseppe Stigliano, 2020, “Post-Pandemic Leadership: come cambia la gestione d’impresa al tempo del Covid-19?” *Harvard Business Review*, <https://www.hbritalia.it/speciale-gestire-le-crisi/2020/07/17/news/post-pandemic-leadership-come-cambia-la-gestione-dimpresa-al-tempo-del-covid-19-4034/>, 2020.

- [34] The Guardian, 2019, “Costa Rica unveils plan to achieve zero emissions by 2050 in climate change fight”.
- [35] J. R. Hackman, & G. R. Oldham, *Motivating through the design of work*. Organisational Behaviour and Human Performance (1976).
- [36] Hasselhorn, H.-M., Tackenberg, P. & Müller, B.-H. (2003). *Working Conditions and Intent to Leave the Profession Among Nursing Staff in Europe*. Stockholm, Sweden: Swedish National Institute for Working Life, University of Wuppertal.
- [37] F. Herzberg, *The Motivation to Work* (1959).
- [38] C. Holmberg, J. Caro e I. Sobis (2018) *Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory*.
- [39] Huber, V. L., & Neale, M. A. (1987). Effects of self- and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task. *Journal of Applied Psychology*, 72, 197-203.
- [40] J. E. Hunter, *Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance*. *Journal of Vocational Behaviour* (1986).
- [41] G. Iacono, 2021, “E-leadership: Come guidare la trasformazione (digitale) della PA”, Franco Angeli Editore, 2021.
- [42] J. Intagliata, D. Small, McDonald’s Corporation, “A leadership development program designed specifically to help participants prepare for success in meeting the increased challenges and demands of one of the roles most critical to success of the business”, 2001.
- [43] R. Jansen, & I. Venter, (2015). *Psychiatric nursing: An unpopular choice*. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 22, 142–148.
- [44] Kaiser Permanente, “Three initiatives to tackle housing insecurity”, January 15, 2019.
- [45] Kreitner e Kinicki, *Comportamento Organizzativo, La motivazione attraverso i contenuti del lavoro (cap. 8)* (2004)
- [46] Kreitner e Kinicki, *Comportamento Organizzativo, La motivazione attraverso l’equità, l’aspettativa e il goal setting (cap. 9)* (2004).
- [47] Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organisational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18, 184–192.
- [48] F. Lanzi, *Leadership & Management: La motivazione in ambito organizzativo e i suoi effetti sulla performance delle risorse umane e delle organizzazioni*
- [49] LaPorte, R. E., & Nath, R. (1976). Role of performance goals in prose learning. *Journal of Educational Psychology*, 68, 260-264.
- [50] Latham, G. P., & Locke, E. A. (1975). Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson’s law. *Journal of Applied Psychology*, 60, 524-526.

- [51] Lindqvist, R., Smeds Alenius, L., Runesdotter, S. et al. (2014). Organization of nursing care in three Nordic countries: Relationships between nurses' workload, level of involvement in direct patient care, job satisfaction, and intention to leave. *BMC Nursing*, 13, 27–27.
- [52] E. A. Locke & G. P. Latham, (1990), *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, *The Academy of Management Review*, p. 212-240.
- [53] D. Malara, *Il binomio chiave tra cultura organizzativa e leadership*, Articolo di Inside Out, 2020.
- [54] G. Marocci, *Forme del potere e della leadership nei contesti organizzativi e aziendali*, Articolo di blo-B, 2018
- [55] McGill, Slocum, *Leading Learning*, 1994
- [56] B. L. McNeely, B. M. Meglino (1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior.
- [57] C. R. Moberg, M. Leasher (2011), Examining the differences in salesperson motivation among different cultures.
- [58] T. Murrells, S. Robinson, & P. Griffiths, (2008). Job satisfaction trends during nurses' early career. *BMC Nursing*, 7, 7.
- [59] R. Myers, "U.S. Retirement Market Trends: Asset Continue to Pour into IRAs, Target-Date Funds", *How the Walt Disney Company Views Leadership*, *Stable Times*, 2018, p. 8-9. Link URL: https://stablevalue.org/media/misc/Stable_Times_Volume_22_Issue_1.pdf.
- [60] R. Napolitano, *Leadership e motivazione dal punto di vista della psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (2018).
- [8] news.samsung.com, Samsung Electronics Rises to No. 6 in Interbrand's Best Global Brands 2017, <https://web.archive.org/web/20180101030548/https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-rises-to-no-6-in-interbrands-best-global-brands-2017>.
- [61] D.W. Organ (1988), *Issues in organization and management series*. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.
- [62] D.W. Organ (1997), *Human Performance's Article* "Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time.
- [63] D. Otley, *Performance management: a framework for management control systems research*. *Management Accounting Research* (1999).
- [64] J. Pérez, Free translation from the Spanish-language original. Source: Deutsche Welle (DW) En Español, "Jenny Pérez entrevista al presidente de Costa Rica, Carlos Alvarado"

- [65] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, R. Fetter (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.
- [66] A. Ramachandran, Town divided by tale of two shoes, *The Sydney Morning Herald*, 2009.
- [67] RenewBiz. Engie mothballs 1GW LatAm coal. 10 December 2019.
- [68] P. Renjen, CEO of Deloitte “Il cuore della leadership resiliente: rispondere a Covid-19”, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>, 2020.
- [69] R. Rybnicek, S. Bergner, A. Gustschelhofer (2016), How individual need influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland’s need theory.
- [70] Samsung - Sustainability Report 2016.
- [71] S. F. Sellgren, K. N. Kajermo, G. Ekvall, & G. Tomson, (2009). Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: An exploratory study. *Journal of Clinical Nursing*, 18, 3181–3189.
- [72] E. Shook, P. Lacy, A. Monck, J. Dutton, articolo di Accenture, “Seeking a New Leadership, Responsible Leadership for a sustainable and equitable world”, 2020.
- [73] Spotify - Sustainability & Social Impact Report 2019.
- [74] J. Stevens, G. Browne, & I. Graham, (2013). Career in mental health still an unlikely career choice for nursing graduates: A replicated longitudinal study. *International Journal of Mental Health Nursing*, 22, 213–220.
- [75] *The Straits Times*, Oct 2019, “UOB launches course for all 26,000 employees to help build core skills in digital age”.
- [76] Swedish Public Employment Service. 2016. Var finns jobben? Bedömning för 2016 och en långsiktig utblick [Where are the jobs? Evaluation for 2016 and a look forward] [Online]. [Cited 2 February 2016]. Available from URL: http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.27eaf3fa1528be0e6d34c079/1454486251813/Var+finns+jobben_2016_02.pdf
- [77] Swedish Work Environment Authority 2011, Threats and violence within the health care sector, [Cited 16 June 2011]. Available from: URL: <http://tinyurl.com/z3bg9vr>
- [78] *TechWire Asia*, Oct 2019, “Why UOB is investing in a long term, inclusive reskilling program”.
- [79] Tosi, Pilati, *Comportamento Organizzativo, La Personalità (cap. 2)* (2017)
- [80] Tosi e Pilati, *Comportamento Organizzativo, La motivazione (cap. 5)* (2017)
- [81] Tosi e Pilati, *Comportamento Organizzativo, La motivazione: teorie del contenuto (cap. 6)* (2017)

- [82] Tosi e Pilati, *Comportamento Organizzativo, La motivazione: teorie del processo* (cap. 7) (2017)
- [83] Tosi, Pilati, *Comportamento Organizzativo, La Leadership* (cap. 14) (2017)
- [84] Tourangeau, A. E. & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: Understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55, 497–509.
- [85] UNFCCC, 2019, “Costa Rica Commits to Fully Decarbonize by 2050”.
- [86] G. Vitalone, *Leadership in azione. Ruolo forme e stili di leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano 2004, p. 216.
- [87] V. H. Vroom, *Work and Motivation*, 1964.

RIASSUNTO

CAPITOLO 1 – CHE COS'È LA LEADERSHIP?

La leadership è il motore di un'organizzazione ed è l'influenza che ha una persona sui propri dipendenti. Il leader è una persona carismatica che guida il proprio team al raggiungimento dell'obiettivo. Ovviamente, essere leader per una materia non vuol dire esserlo per tutte. Il concetto di leadership non deve essere collegato né a quello di headship, né a quello di capo: nella leadership, un gruppo di persone riconosce una guida in una determinata persona, concedendogli il potere. Quando invece si è "capi", lo si è grazie al voto di un ristretto numero di votanti. Possiamo affermare che il leader è colui che controlla la complessità e che cerca di risolverla, controllando i cambiamenti continui a cui è soggetta un'organizzazione. Quando la leadership funziona, aumenta conseguentemente anche la performance aziendale. Per spiegare la relazione tra leadership e performance, bisogna dare una definizione di "cultura organizzativa". La cultura organizzativa è il modo con cui ci si approccia agli interlocutori (interni o esterni). Questa è intesa come la somma tra i vari comportamenti degli individui. La cultura organizzativa determina quindi l'efficacia di un gruppo: ogni dipendente ricopre un ruolo fondamentale in essa ma è grazie ai leader che si riesce a sviluppare, fino a diventare un mezzo di performance (Malara, 2020). Un leader deve essere sicuro che i suoi seguaci si comportino nella maniera più adeguata possibile al fine di raggiungere la performance; potremmo dire che l'obiettivo principale per un leader è quello di rendere i dipendenti persone che vogliono il bene aziendale. Ciò non vuol dire che deve sottrarsi al lavoro: è indispensabile per il leader dare il buon esempio e far capire ai seguaci in che modo svolgere determinate mansioni. Inoltre, un leader deve essere in grado di andare a far comprendere la vision ai propri dipendenti, per far capire loro quali sono gli obiettivi dell'azienda. La cultura organizzativa è quindi l'insieme delle convinzioni e dei valori di un'organizzazione. Questa è fondamentale al fine di creare un ambiente sociale che incrementi la performance. Allo stesso tempo però la cultura organizzativa influenza insieme alla leadership il modo di agire degli individui interni. La leadership è fondamentale per comunicare la cultura ai seguaci. Però, il rapporto tra cultura e leadership è bilaterale perché mentre i leader sono gli artefici e i "diffusori" della cultura, la cultura, se forte, influenza il leader nel compimento degli atti. I leader, come già detto, vengono influenzati dalla cultura o dalle culture. La cultura è in continuo mutamento, perché i membri di un'azienda che sono influenzati da un tipo di cultura, pensano che determinati valori siano giusti, ma con il tempo possono cambiare opinioni a riguardo e possono rivalutare cosa sia giusto o cosa sia sbagliato. A causa di questo, insieme alla cultura, anche il leader deve riuscire ad adattarsi per riuscire a guidare il gruppo nella causa. Quando il leader non riesce ad influenzare i dipendenti, deve far sì che la cultura si evolva affinché l'organizzazione sopravviva e abbia allo stesso tempo degli alti standard (Malara, 2020).

Cambiare la cultura non è semplice, poiché il gruppo di lavoro, essendo umano, è abitudinario e può non voler cambiare né i propri valori, né la propria idea. Per far sì che avvenga un cambiamento, il leader deve dimostrare di credere nelle nuove strategie, in maniera tale da farsi seguire dai seguaci. Leadership e potere sono due forme interdipendenti. Il potere prende il sopravvento anche sulle abitudini di vita lavorativa ed influenza tutti i livelli di socializzazione. Non possiamo parlare di leadership senza accennare al potere: queste due forme, nel mondo attuale, assumono una dimensione strategica. In questo contesto, il leader ricopre il ruolo di stratega e si confronta ogni giorno con il tema del cambiamento. Per far sì che il leader sia efficace, occorre essere in grado di incorrere a cambiamenti della leadership a seconda dei comportamenti che osserviamo nei collaboratori. È essenziale mantenere coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa (Marocci, 2018). La presenza di un leader è determinante per ottenere la qualità dell'azienda e raggiungere la performance. Una buona leadership, porta ad ottimi risultati e garantisce il successo del collettivo. Questo perché riesce a "sfruttare" (positivamente) il capitale umano, che è sicuramente una delle componenti più importanti di un'azienda. Non bisogna mai dimenticare che le aziende sono fatte di persone che devono essere coinvolte e supportate. Il capitale umano ha un potenziale incredibile ed inestimabile (Marocci, 2018). Il leader è l'anima carismatica dell'intera impresa, capace di far migliorare la prestazione delle persone ma anche la vita delle stesse: egli trasmette voglia di fare, fiducia, sicurezza, etc. Dà sempre il buon esempio e non importa se fa parte di un livello gerarchico basso, poiché sa insegnare anche senza comandare o umiliare. La leadership, come abbiamo detto, è un processo che va ad influenzare gli altri per far comprendere loro le decisioni che devono essere prese. In questo contesto, il bene comune viene anteposto a quello individuale. Nel corso degli anni, molti studiosi hanno cercato di studiare questo tema, arrivando a opinioni e pareri contrastanti, che possiamo interpretare per riuscire a capire meglio il concetto di leadership. Per l'attenzione rivolta al tema troviamo 3 tipi di approcci alla leadership: approccio dei tratti, approccio comportamentale ed approccio situazionale. L'approccio dei tratti di Galton (1869) si basa sull'idea che la personalità dei leader sia diversa da quella dei non leader. Il tratto di un leader è una caratteristica fisica o della personalità, che può essere utilizzata per differenziare un leader da un follower. Molti studi hanno esaminato fattori come intelligenza, predominio o fiducia in se stessi proprio per avere un quadro generale. Secondo Galton, la leadership è un carattere genetico: le persone che presentano, in modo innato, alcune caratteristiche ben definite come personalità forte, ambizione e abilità ad operare in modo efficace raggiungeranno inevitabilmente posizioni di leadership. Galton arrivò a queste conclusioni dopo aver analizzato campioni di popolazione, specialmente famiglie con due o più persone eminenti; egli notò che il numero di parenti eminenti decresce man mano che aumenta il grado di parentela. Grazie alla conoscenza, un individuo assume le caratteristiche del leader e può "riscoprirsi" tale. Anche se, secondo

quest'approccio, leader si nasce e non si diventa. Esperienza ed apprendimento devono essere usati per arrivare a capire se si è leader o meno. L'approccio Comportamentale e le sue teorie invece si basano sull'assunto contrario alla teoria dei tratti, cioè che leader non si nasce, ma ci si diventa, imparando attraverso gli insegnamenti e le esperienze a nostra disposizione. Quindi, un individuo, grazie alla sua capacità di "osservare" le abilità, riesce ad acquisire le caratteristiche del leader. La teoria dell'approccio comportamentale (che coincide con la Teoria comportamentale che vedremo in seguito) si basa su due differenti assunzioni: leader non si nasce ma si diventa, e si diventa leader guardando l'operato di altri leader. L'approccio comportamentale è basato sugli studi di McGregor (1960), Blake e Mouton (1964), che aprono le porte al concetto di sviluppo della leadership, in contrasto con le valutazioni dell'approccio dei tratti, che come detto separa gli individui che hanno le caratteristiche per essere potenziali leader da quegli individui che non hanno alcuna possibilità di esserlo. Le due maggiori teorie dell'approccio comportamentale sono la teoria del Comportamento e quella della Partecipazione. Infine, l'approccio situazionale (o situazionista), venne introdotto da Hemphill a metà '900, e cerca di definire di cosa ha bisogno il leader in determinate situazioni in cui si trova. Secondo quest'approccio, un buon leader ha bisogno di ricoprire funzioni diverse in situazioni diverse che contemplano compiti diversi, e quindi deve adattarsi al meglio alla situazione ed al contesto in cui si trova. A differenza degli approcci precedenti, il focus si sposta dalle caratteristiche del leader al contesto ambientale in cui si trova. Questo modello nasce anche per superare l'approccio comportamentale dei tratti, che poneva dei limiti entro i quali muoversi. Secondo Hemphill, la leadership è la capacità di soddisfare le richieste che arrivano dal contesto e, quindi, dalla situazione. Analizzando tutti questi approcci, capiamo come sia complesso studiare il tema della Leadership. Proprio per questo, nel corso degli anni vennero elaborate diverse teorie sulla leadership: le teorie contingenti, quelle del processo e quelle del risultato. Le teorie contingenti si basano su un approccio contingente alla leadership: non esiste una sola leadership efficace; stili di leadership diversi sono efficaci in situazioni diverse, in base alla qualità della relazione, delle caratteristiche del task e del contesto. Le teorie contingenti nascono per contrapporsi ai numerosi tentativi di ricercare dei sistemi unici per descrivere i comportamenti delle organizzazioni e queste sono: il modello di Fielder, la teoria del Percorso-Obiettivo, il Modello di Vroom e quello di Hersey e Blanchard. Il modello di Fielder spiega come l'orientamento della leadership, la composizione del gruppo e le caratteristiche dei compiti dello stesso interagissero nell'influenzare le performance di gruppo. Fielder è stato il primo ad inserire il concetto di fattore situazionale, descrivendo le relazioni tra il leader ed il gruppo. La teoria del percorso-obiettivo invece va a collegare il comportamento del leader alla performance tramite la teoria motivazionale dell'aspettativa-valenza. In questo senso, nella teoria ci sono quattro tipi di comportamento che possono influenzare i risultati e le ricompense e sono: la leadership direttiva,

la leadership supportiva, la leadership partecipativa e la leadership orientata. Il modello di Vroom e Jago invece, afferma che la leadership è efficace nella misura in cui le persone percepiscono il leader come una persona che gli da un aiuto nella realizzazione degli obiettivi (organizzativi e personali) (Tosi e Pilati, 2017). La leadership è quindi un processo che definisce l'obiettivo e guida l'azione verso il raggiungimento (percorso). Infine, nel modello di Hersey e Blanchard vediamo come non esiste una "via giusta" nella leadership. In questo modello, i due studiosi hanno caratterizzato lo stile della direzione in termini di quantità e di supporto. L'orientamento al compito indica il grado con cui un leader fornisce direttive alle persone, in modo specifico a che cosa fare, a quando farlo, dove farlo e in che modo. L'orientamento alle relazioni è invece il grado con cui un leader si impegna nella comunicazione a due sensi, andando a fornire sostegno e incoraggiamento. Le teorie del processo invece si concentrano sui processi attraverso i quali si sviluppa la relazione tra i leader ed i collaboratori potenziali e sono due: la teoria della leadership trasformazionale, che ci spiega come i leader sviluppano il coinvolgimento dei follower, e quella dello scambio leader-follower, dove vengono considerate le risposte sia del leader che dei collaboratori riguardo la loro relazione. Infine, le teorie del risultato che ipotizzano che la leadership sia caratterizzata anche dai risultati. In questo caso, il focus si sposta dall'input all'output della leadership. In questo senso, la leadership è quindi considerata il prodotto di attributi e risultati.

CAPITOLO 2 – LA MOTIVAZIONE: CARATTERISTICHE PRINCIPALI

Andando ad analizzare la leadership, abbiamo visto come correnti di pensiero diverse ci portano a definizioni altrettanto differenti. La maggior parte delle definizioni convergono con il definire la leadership come la capacità di organizzare il contesto per ottenere il raggiungimento di un determinato obiettivo. Ma che cos'è che genera l'autorevolezza del leader? La motivazione. Un grande leader è colui che è capace di motivare i suoi seguaci. Riesce (se efficace) a creare un campo magnetico positivo attorno a sé, eliminando quelle che vengono chiamate "tossine negative", composte da passività, negatività, scarico di responsabilità e non condivisione di informazioni (Floris, 2008). La vera sfida del leader è quella di creare una spirale opposta a questa negatività per riuscire nel suo compito: convincere i collaboratori a fidarsi di lui, per far sì che lo seguano. Grazie alla motivazione, il leader può creare entusiasmo, positività, spirito di fiducia e spirito di collaborazione. La motivazione viene inteso come l'insieme di motivi (guidati da processi cognitivi ed emotivi) che porta un individuo ad agire. In questo contesto sono importanti anche le capacità, cioè le caratteristiche intellettive dell'individuo. La prestazione invece è il risultato di uno sforzo mentale o fisico. Possiamo definire il livello di prestazione sia qualitativamente che quantitativamente. Per riuscire a capire questi contesti in ambiti organizzativi, sono importanti gli OCB, cioè i comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Questo termine è stato coniato da Bateman e Organ nel 1983 e si riferisce a quei “gesti o comportamenti utili all’organizzazione che non possono essere imposti sulla base dei doveri di ruolo, né indotti dalla garanzia di una ricompensa contrattuale” (Bateman e Organ, 1983, p. 588). Gli OCB possono essere valutati tramite dei questionari. Grazie a Podsakoff, abbiamo la scala dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCBS) che si concentra su 5 elementi: altruismo, coscienziosità, sportività, cortesia e virtù civica. Parlando di motivazione, dobbiamo dare una definizione ben precisa di cosa sia la performance. Questa è intesa come il contributo che un soggetto (o un gruppo) portano ad un’organizzazione, attraverso il compimento di azioni utili al fine di raggiungere obiettivi e finalità prestabilite. La performance è vitale per la soddisfazione dei bisogni di un’organizzazione. Il significato della parola performance ha un legame indissolubile con “l’esecuzione di un’azione”: senza quest’ultima non può essere raggiunta la performance in alcun modo. Nel mondo del lavoro e delle organizzazioni, riconosciamo due diversi tipi di performance: performance organizzativa e performance individuale. La performance organizzativa è quella che si consegue nel momento in cui vengono raggiunti gli obiettivi di un’organizzazione, mentre la performance individuale va a descrivere il contributo offerto da un unico lavoratore, in termini di raggiungimento dell’obiettivo e/o di modalità di lavoro. Durante l’ultimo secolo, molti studiosi hanno cercato di dare un significato alla relazione tra motivazione e performance. Tra questi, Vroom ha affermato che questi due fattori si sono influenzano a vicenda, anche se non è mai riuscito a provarlo in maniera definitiva (Vroom, 1964). Per riuscire a definire questo tipo di relazione abbiamo bisogno di considerare un fattore decisivo: la soddisfazione. I fattori della motivazione concorrono spesso alla soddisfazione dell’individuo. Per Hackman e Oldham, esiste una relazione circolare tra performance, soddisfazione e motivazione. Infatti, queste 3 variabili si sostengono a vicenda fino a quando una delle tre non scompare definitivamente. Un aumento della motivazione incrementa la qualità dei prodotti e dei servizi e quindi soddisfa in primis il cliente, dopo di che genera la performance per l’organizzazione. È di vitale importanza motivare i propri dipendenti per far sì che questa relazione rimanga viva. Bisogna aumentare sia la motivazione che la performance, in questo caso, e secondo degli studi, la metodologia dell’incentivo economico è molto dispendiosa e spesso non utile. Una buona strategia potrebbe essere quella dell’aumento dell’autonomia del dipendente, il dare al dipendente un orario di lavoro molto più elastico, o fornire lui un’assistenza sanitaria. Aiutare i dipendenti è importante per l’incremento della motivazione, come è importante complimentarsi con loro per i risultati ottenuti. Ma la comunicazione non deve essere unilaterale: infatti, nelle organizzazioni è fondamentale che i dipendenti diano un feedback a 360 gradi nel quale un individuo può confrontare la sua percezione con quella altrui. Da alcune ricerche emerge come un feedback che porta ad un cambiamento porta a più miglioramento; questo perché, un feedback negativo viene recepito meglio di un feedback positivo. Questo

ovviamente porta ad un miglioramento delle capacità e della performance. Durante il corso degli anni, sono stati molti gli studiosi che hanno provato ad elaborare delle teorie che agissero sui dipendenti con l'obiettivo di spiegare il funzionamento e gli effetti prodotti sul comportamento di una persona. Tutti i modelli presi in considerazione, se considerati singolarmente, non riescono a cogliere il fenomeno della "motivazione" nella sua interezza; si tratta, infatti, di un costrutto multifattoriale che cambia non solo tra persone e culture diverse ma anche all'interno della stessa persona in base al momento, allo stato d'animo ed al contesto in cui si trova. Ciascun modello è però utile perché contribuisce ad individuare degli elementi su cui le aziende possono agire per mantenere un elevato livello di soddisfazione ed impegno, come se fossero tanti pezzi di un puzzle tutti ugualmente necessari ad ottenere la configurazione finale. Le teorie si suddividono in due filoni: le teorie del contenuto e quelle del processo. Le teorie del contenuto si suddividono in modello di Maslow, di Alderfer, di Herzberg e di McClelland. Mentre le teorie del processo sono quelle di Skinner, Locke, Vroom e Adams. La teoria dei bisogni di Maslow è basata su osservazioni cliniche di soggetti nevrotici, ma è utile al fine di spiegare il comportamento umano in generale. Per Maslow, la motivazione è funzione di 5 bisogni principali e fondamentali quali: sopravvivenza, sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione. Secondo Maslow, queste 5 necessità sono disposte in una gerarchia molto solida, e soprattutto, si presentano in un ordine prevedibile. Quindi, se i bisogni fisiologici (sopravvivenza) di un individuo vengono soddisfatti a sufficienza, emerge il bisogno di sicurezza, e via via salendo verso l'ultimo bisogno che è l'autorealizzazione (Kreitner e Kinicki, 2004). Possiamo affermare che mentre i bisogni fondamentali, se soddisfatti, non si ripresentano, i bisogni sociali e relazionali hanno bisogno di essere "nutriti" e soprattutto devono rinascere con obiettivi più ambiziosi da poter raggiungere. La teoria ERC di Alderfer invece è alternativa a quella dei bisogni umani di Maslow: a differenza di quest'ultimo, sono 3 i punti fondamentali che non sono presenti nell'approccio precedente. La teoria ERC spiega il comportamento utilizzando un set più limitato di bisogni rispetto a Maslow, che si classificano come Bisogni Esistenziali (E), Bisogni Relazionali (R) e Bisogni di Crescita (C). I bisogni Esistenziali sono quelli fisiologici come acqua, cibo, sonno e sicurezza. I bisogni Relazionali invece sono quelli messi in relazione con lo stato sociale e con i rapporti con i propri simili. Infine, i bisogni di crescita corrispondono ai desideri di autorealizzazione di una persona. La teoria di McClelland invece ipotizza che la motivazione e la performance cambino a seconda della forza del bisogno individuale di autorealizzazione: questo bisogno corrisponde alla necessità di portare a termine un'attività con successo. Per McClelland, i bisogni sono percepiti in maniera diversa da individui diversi, dato che ogni individuo ha una propria personalità. Sempre secondo lo studioso, non era possibile elencare i bisogni di ogni essere umano, poiché questi sono innumerevoli. Ma è possibile distinguerli in 3 categorie: bisogni di successo, bisogni di affiliazione e bisogni di potere. I bisogni di successo sono propri di quelle persone che sono

motivate ad eccellere e ad avere successo. Queste persone sono capaci di fissare degli obiettivi impegnativi (ma possibili) e sono preoccupati spesso per il raggiungimento personale piuttosto che per il guadagno che ricevono in caso di successo. Inoltre, sono individui desiderosi di ricevere dei feedback sul proprio lavoro, per riuscire a migliorarsi costantemente. I bisogni di affiliazione invece consistono in una necessità di sentirsi affiliati ad un qualcosa. Chi ha un forte bisogno di affiliazione è spinto verso relazioni amichevoli e interazioni con gli altri. Questa persona ha un forte desiderio di essere apprezzata, accettata e tenuta in grande considerazione. Infine, il bisogno di potere (o di potenza) è il terzo ed ultimo driver che spinge l'individuo ad essere influente per gli altri. Il suo desiderio è quello di avere un impatto sull'ambiente di lavoro. La teoria dei bisogni di Herzberg invece approfondisce le modalità con cui i bisogni si sviluppano nelle persone. Dallo studio di Herzberg si scoprì come fattori distinti e specifici sostenevano ed alimentavano l'insoddisfazione e la soddisfazione dei lavoratori. I primi fattori sono quelli igienici che contribuiscono ad accrescere la soddisfazione e che, se assenti, producono malcontento e insoddisfazione. I secondi fattori sono quelli motivanti, cioè quei fattori che determinano la soddisfazione. Sono quei fattori che, se soddisfatti, non provocano insoddisfazione nell'individuo. Per riassumere la teoria di Herzberg, la soddisfazione e l'insoddisfazione sul lavoro derivano da diversi fattori. La soddisfazione dipende dalle motivazioni, mentre l'insoddisfazione è il risultato di fattori igienici. Per quanto riguarda le Teorie del Processo, esse si concentrano sul modo in cui gli individui danno un senso a ciò che succede e sul modo in cui queste strutturano il processo decisionale che conduce loro ad un comportamento rispetto che ad un altro. La prima teoria è quella di Skinner, basata su comportamenti osservabili. Secondo Skinner è inutile spiegare i comportamenti in termini interiori di una persona. Nella sua teoria, Skinner mostra come le persone tendono a riproporre dei comportamenti per i quali ricevono dei "rinforzi" ma, allo stesso tempo, riducono l'incidenza di quelli che vengono puniti nella maggior parte dei casi. I rinforzi sono quindi delle somministrazioni di conseguenze dovute a dei comportamenti e possono essere positivi, negativi, di punizione e di estinzione. Il rinforzo è sempre più efficace della punizione e dell'estinzione, poiché questi ultimi sono delle conseguenze negative. L'individuo è motivato tramite meccanismi di incentivazione se i rinforzi seguono il comportamento. La teoria del Goal-Setting di Locke invece si basa su un fattore: l'obiettivo è il fattore dominante dell'azione. Secondo la teoria (elaborata da Locke) le caratteristiche degli obiettivi che vengono assegnati alle persone influenzano la motivazione, quindi, per risultare più motivanti, devono rispecchiare 6 diversi punti, che rappresentano le caratteristiche che devono avere gli obiettivi per essere motivanti. Gli obiettivi per essere motivanti devono essere: Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Limitati nel tempo. Chi ha degli obiettivi ambiziosi avrà sicuramente performance migliori di chi ne ha di più modesti; chi ha un'idea ben precisa di ciò che vuole fare, avrà una prestazione migliore di chi ha

obiettivi o intenzioni poco chiare. La performance quasi sempre crolla se il lavoratore crede che il suo obiettivo sia impossibile. Accade la stessa cosa se l'obiettivo appare troppo semplice.

La teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom invece afferma che la motivazione è la decisione della quantità di sforzo da esercitare in una determinata situazione. Questa scelta si basa su una sequenza di aspettative a due fasi. La motivazione è influenzata dall'aspettativa che un lavoratore ha sul suo livello di sforzo. Ad esempio, se una persona non è convinta che studiare alzerà la votazione in maniera decisiva, probabilmente non studierà affatto. La motivazione viene influenzata dalle possibilità percepite di ottenere dei risultati in seguito al raggiungimento della performance prestabilita. Quindi, gli individui indirizzano gli sforzi verso quelle attività che li portano direttamente a risultati più vantaggiosi; inoltre, essi sono in grado di valutare costi e benefici delle diverse alternative, agendo in base a quella che ritengono più vantaggiosa (Tosi e Pilati, 2017).

Infine, c'è l'ultima teoria che è quella dell'equità di Adams, che nel 1965, sviluppa la suddetta teoria, introducendo un principio di giustizia distributiva nella valutazione di una relazione. Formulata con riferimento al contesto lavorativo, è stata successivamente ampliata in una teoria generale sulla giustizia. Il modello si basa sull'assunto che le persone, negli scambi sociali o nelle relazioni, cercano sempre di raggiungere imparzialità e/o giustizia. L'equità viene intesa come l'essere trattati equamente all'interno di un gruppo di lavoro. Per Adams sono diverse le forme d'equità: distributiva, procedurale, relazionale e informativa. Per far sì che un leader motivi al meglio i suoi seguaci, ha bisogno di analizzare una moltitudine di fattori, che non necessariamente sono interni alla persona, ma sicuramente ci fanno comprendere le dinamiche nel dispiegamento delle energie psicofisiche dell'attività professionale. Conoscere la struttura motivazionale degli individui è indispensabile per la gestione che un leader deve riservare al sistema organizzativo aziendale. Bisogna quindi indagare sul tipo di processo che occorre utilizzare per raggiungere il giusto incentivo da dare ai follower. La motivazione però è un costrutto multifattoriale, poiché entrano in gioco diversi aspetti di natura emotiva, cognitiva, biologica, psicologica, contestuale, etc. Come abbiamo visto esistono diversi modelli motivazionali, orientati in maniera differente tra loro. Gli elementi teorici vengono presi in esame insieme alle teorie di gestione delle risorse umane. Ognuna delle teorie sopracitate va presa in considerazione nella giusta maniera. Poiché non sappiamo mai quale sia adatta alla nostra casistica, e quale serva davvero per motivare il personale. Un'organizzazione non è qualcosa di contrario agli uomini, bensì è un prodotto di modelli che ricorrono e che si ricostituiscono tramite le azioni di tutti i giorni. Nelle organizzazioni un lavoratore entra in contatto con le storie dei suoi colleghi, che raccontano ciò che fanno, con le regole, con i codici di comportamento, con le norme di abbigliamento, etc. Queste cose sono comprese soltanto se si è all'interno dell'organizzazione e non si possono "spiegare" (Barbagallo, 2018). Questi elementi formano dei legami tra i lavoratori, che dota loro di senso di appartenenza, sia nei confronti

dell'organizzazione, sia nei confronti degli altri lavoratori. Questa viene chiamata cittadinanza organizzativa (o personalità organizzativa). Il gruppo esiste, pertanto, se gli individui diventano consapevoli che il loro destino è collegato a quello del gruppo. Nel gruppo di lavoro, oltre all'interdipendenza del destino, emerge l'interdipendenza del compito, cioè quando esiste un obiettivo da raggiungere, un compito da assolvere, tale che il risultato di ogni membro implica i risultati degli altri. Questa interdipendenza è positiva, se fa instaurare cooperazione e coesione tra i membri, ma è negativa se prevale una competizione che conduce a una sorta di insicurezza. In definitiva, la motivazione al lavoro è diversa da quella del lavoro di gruppo; queste non sempre coesistono, ma nel caso del team working sono necessarie. La seconda caratteristica implica invece che un lavoratore abbia ben sviluppate le competenze di tipo relazionale (Barbagallo, 2018).

CAPITOLO 3 – NUOVI TREND DELLA LEADERSHIP

Con l'entrata nel nuovo anno (2021), sono molte le opportunità per riconsiderare il nostro modo di vivere e soprattutto di lavorare. Per affrontare i problemi globali odierni, bisogna costruire un'interdipendenza positiva tra le organizzazioni e tra i sistemi in cui operano. Secondo una ricerca di Accenture (2020), sono diverse le sfide da affrontare oggi: il clima è in stato di emergenza, l'economia globale è fragile, la quarta rivoluzione industriale cambia il modo di lavorare e le persone hanno bisogno di essere messe al centro per risolvere questi problemi. Nel periodo che va dal 2017 al 2019, gli investimenti delle organizzazioni in tecnologie emergenti come l'IA sono raddoppiate, mentre solo il 18% delle organizzazioni ha pianificato di aumentare significativamente la spesa per riqualificare il personale, la più importante fonte per il vantaggio competitivo. Per coloro che sono al timone di grandi organizzazioni, la navigazione in queste diverse sfide si riduce ad un impegno su tre fronti: la performance organizzativa, l'innovazione continua e la sostenibilità/fiducia. Le aziende che combinano l'innovazione di alto livello con la sostenibilità e la fiducia (dello stesso livello) superano i loro pari del settore sulle metriche operative e di mercato. I loro profitti operativi stimati sono in media più alti del 3,1%, e offrono agli azionisti un rendimento annuo totale più elevato. Dopo i numerosi studi effettuati sulla Leadership, e dopo aver effettuato un'analisi oculata, Shook et al. (2020) hanno stabilito che i 5 elementi a cui bisogna dare valore per far sì che la leadership sia responsabile sono: inclusione degli stakeholders, emozione ed intuizione, missione a scopo, tecnologia ed innovazione ed intelletto. Gli stakeholders e i dirigenti aziendali valutano le qualità di leadership in modo differente. Infatti, essi riconoscono che i leader delle aziende responsabili devono obbligatoriamente mostrare tutti e 5 gli elementi. Purtroppo, i dirigenti con una performance finanziaria più forte si distinguono per un'enfasi maggiore riguardo la tecnologia e l'innovazione. Le organizzazioni, anche quelle di oggi, potrebbero avere difficoltà a soddisfare le aspettative

della società in generale, a meno che non modifichino le loro qualità di leadership e cerchino un profilo più forte ed equilibrato. I leader emergenti, rappresentati nella ricerca di Accenture (Shook et al., 2020) dal Forum dei giovani leader globali e dalla comunità dei Global Shapers, hanno dato la massima priorità alla Stakeholder Inclusion, Mission & Purpose e Intellect & Insight. Mentre i leader cercano di realizzare risultati positivi per un'ampia gamma di stakeholder per il prossimo decennio, possiamo imparare i trend odierni dalle esperienze di organizzazioni aziendali e civili che stanno iniziando a mettere in atto i Cinque Elementi. Ciascuna delle seguenti organizzazioni mette al primo posto delle caratteristiche diverse dei Cinque Elementi, ispirate da leader disposti a fare scelte alternative per ottenere risultati migliori. Queste aziende sono Microsoft, Kaiser Permanente, Engie, Governo del Costa Rica e UOB. In Microsoft, il prezzo delle azioni è triplicato da quando Nadella ha assunto la carica di CEO nel 2014. Questo cambiamento è dovuto alla modifica della cultura aziendale. Prima dell'arrivo di Nadella, Microsoft era un'organizzazione che soffocava l'innovazione e rendeva difficile il lavoro ai dipendenti. Quest'ultimi cercavano di compiacere i supervisor invece che essere creativi e prendere rischi calcolati. Nadella ha visto la necessità di cambiare la cultura, trasformandola in una in cui ogni dipendente coltiva una mentalità di crescita. Ha poi successivamente rinnovato il processo di valutazione in modo che i dipendenti fossero più a loro agio nel condividere le loro aspirazioni con i manager. Facendo capire ai propri dipendenti che tutti possono sbagliare (persino lui) ha incrementato la capacità di Microsoft di influenzare risultati diversi. Per quanto riguarda Kaiser Permanente, è un fornitore di assistenza sanitaria statunitense, ha creato un fondo di investimento a impatto di 200 milioni di dollari per affrontare le sfide della comunità come la stabilità degli alloggi e la mancanza di una casa. La Kaiser ha anche effettuato una partnership di investimento congiunto di 5,2 milioni di dollari con un'organizzazione abitativa statunitense chiamata Enterprise Community Partners, per acquisire un complesso residenziale di 41 unità a East Oakland, California. Il defunto amministratore delegato della Kaiser, Bernard Tyson, ha sempre voluto creare un ecosistema che sostenesse un approccio olistico al benessere umano, riconoscendo il ruolo dell'ambiente nel guidare la salute degli individui. Engie è un'organizzazione che è tornata alla redditività durante la transizione da un'azienda specializzata nella vendita di energia basata sui combustibili fossili ad una che fornisce energia e servizi a bassa emissione di carbonio. La trasformazione radicale dell'azienda ha combinato l'istinto e la sensibilità nell'anticipare il crescente slancio politico e sociale per l'azione sul cambiamento climatico, così come la regolamentazione più severa delle emissioni e l'aumento dei prezzi del carbonio. L'azienda aveva come obiettivo quello di diventare il leader mondiale nella transizione a zero emissioni di carbonio. E con il passare degli anni, chiudendo centrali di carbone pensando all'inquinamento, sta tornando in attivo dopo la trasformazione. Isabelle Kocher, l'amministratore delegato, vede le energie rinnovabili come la chiave per il futuro aziendale. Il

Governo del Costa Rica ha svelato (all'inizio del 2019) un piano ambizioso per far diventare il paese carbon neutral entro il 2050. Il Piano nazionale di de carbonizzazione si impegna a non produrre più emissioni di quelle che possono essere compensate "mantenendo ed estendendo" le sue estese foreste. L'iniziativa è uno dei risultati degli studi da parte del Costa Rica sugli impatti ambientali del cambiamento climatico, e su come questi comportano rischi sociali ed economici sistematici. Il presidente Alvarado (uno Young Global Leader) ha anche notato che lo sforzo deve essere olistico per avere successo. Tutti i settori della società devono partecipare: la tecnologia e l'innovazione hanno un ruolo centrale nel piano, che va ad applicare il pensiero sistemico ed estende la decarbonizzazione ad una serie di settori industriali quali: trasporti e mobilità sostenibile, energia, edilizia verde e industria, gestione integrata dei rifiuti, agricoltura, cambiamento di uso del suolo e soluzioni basate sulla natura. Nel mezzo del rapido cambiamento nel settore bancario globale, UOB, con sede a Singapore è rimasta impegnata a investire nel talento per dotare i suoi dipendenti di competenze per il futuro digitale. L'azienda ha aumentato il suo budget per la formazione del 22%, fino ad arrivare a 19 milioni di dollari nel 2018, ed ha lanciato "Better U" per preparare i suoi 26.000 lavoratori. Entro la fine del 2020, la banca prevede che almeno il 70% di tutti i dipendenti a livello globale avrà completato il corso (The Straits Times, 2019). La decisione di UOB ha riconosciuto che le competenze digitali erano importanti per il futuro aziendale e per la continua occupabilità del suo personale. Il capo delle risorse umane, Dean Tong, ha affermato che la filosofia dell'azienda è molto semplice: non verrà lasciato indietro nessun dipendente. L'azienda ha progettato un programma apposito per soddisfare tutti i membri del personale, indipendentemente dalla loro età e dal loro livello di comfort, sia con la tecnologia che con l'apprendimento. Ad oggi, la struttura delle aziende cambia continuamente e con esse anche il ruolo del leader. Secondo uno studio di Moller et al. (2019) sui leader di 277 aziende, sono state evidenziate 8 skills necessarie per avere un ritorno del valore dall'IA. Queste 8 capacità sono: AI Leader, Cultura Aperta, Sviluppo Agile, Intelligenza Emotiva, Analisi avanzata, Gestione dei dati, Tecnologie emergenti e Alleanze esterne. leader di oggi sono consapevoli che sia necessario cambiare il modo in cui lavoro viene visto, e quindi sia indispensabile, allo stesso tempo, cambiare il modo di lavorare. Il leader deve essere capace di ispirare e motivare gli altri e deve avere una grande predisposizione alla pianificazione futura. Un leader è ottimale se risponde in maniera corretta alle esigenze e si adatta a molteplici situazioni (Dagradi, Gazzaroli, 2019). Gli ostacoli al cambiamento sono molti come, ad esempio, la resistenza dei colleghi, oppure il soffocamento di nuove idee innovative. Attualmente la tecnologia invade sempre di più la nostra vita e questo influenza fattori di natura sociali ed economici. La quarta rivoluzione industriale sta cambiando il nostro modo di vivere e di percepire i contesti lavorativi e sociali: cambiano i comportamenti sociali, quelli personali, le modalità di lavoro e quelle di apprendimento. Ormai la tecnologia è un'estensione del nostro

spazio fisico e a volte non ci si accorge neanche quale sia il confine tra mondo reale e mondo internet. Non c'è posto per i leader che non sanno gestire una trasformazione digitale o che non sanno trattare le tecnologie. La selezione naturale porterà le organizzazioni che non sanno trasformarsi (e adattarsi) a morire rapidamente. La competenza digitale non è più facoltativa e non deve essere assolutamente vista come un accessorio per il leader. Con l'avvento della Pandemia globale da Covid-19, il mondo del lavoro è cambiato radicalmente: l'impedimento degli spostamenti ha trasferito il lavoro dall'azienda a casa del dipendente. Questo ha costretto le persone che non avevano elevate competenze digitali ad aggiornarsi e a formarsi in materia (Iacono, 2021). Punit Renjen, ha pubblicato nel 2020 in un articolo di Deloitte una serie di capacità indispensabili per un manager che lavora all'epoca del Covid-19 e sono: progettare, mission al primo posto, più velocità e meno perfezione, comunicare e abbracciare visioni a lungo termine.

CAPITOLO 4 – MODELLI DI LEADERSHIP

Nel corso dell'elaborato, abbiamo parlato di tutte quelle caratteristiche della leadership che dovrebbero essere adottate al fine di avere il controllo sulla gestione delle risorse umane in un'azienda. È inevitabile però che lo stile di Leadership sarebbe cambiato prima o poi, ed infatti con l'avvento del Covid-19, c'è stato uno spostamento del posto di lavoro, con destinazione "casa". Riuscire ad essere un buon leader a distanza è un'impresa ardua, ed ha infatti spinto molte imprese a riconsiderare i propri modelli di Leadership, per riuscire a crearli su misura per l'impresa nel contesto attuale. Come descritto all'interno dello scorso capitolo, secondo Shook (2020) sono 5 gli elementi a cui bisogna dare valore per far sì che la leadership sia responsabile, e sono: inclusione degli stakeholders, emozione ed intuizione, missione a scopo, tecnologia e innovazione, intelletto ed intuizione. Invece, per quanto riguarda le skills necessarie, grazie ad uno studio di Moller et al. (2019) riusciamo a comprendere meglio come le grandi aziende di oggi riescono ad affrontare le attuali sfide di leadership. Queste capacità sono: AI Leader, Cultura Aperta, Sviluppo Agile, Intelligenza emotiva, Analisi avanzata, Gestione Data, Tecnologie Emergenti ed Alleanze esterne all'impresa. Nei paragrafi successivi, andremo a descrivere gli stili di leadership dei più grandi marchi a livello mondiale, seguendo i report da loro stilati, e confrontandoli con le capacità e le skills richieste dall'attuale scenario mondiale. I marchi presi in considerazione sono Coca Cola, Amazon.com, McDonald's, The Walt Disney Company, Starbucks, Spotify, Samsung e Adidas. La Coca Cola Company è una società statunitense, produttrice di una bevanda analcolica chiamata Coca Cola. L'organizzazione ha come priorità quella di ottimizzare il portafoglio di forti marchi globali, innovando e migliorando l'efficacia del Marketing e della collaborazione di sistema. Inoltre, uno degli obiettivi principali è quello di far evolvere l'organizzazione, investendo in nuove abilità. I leader di Coca Cola si impegnano

ad essere il modello di comportamento da seguire, a stabilire l'agenda per organizzare i compiti e ad aiutare le persone a fare il meglio possibile. I punti fondamentali per essere un Leader in Coca Cola sono: essere un modello da seguire, organizzare le mansioni e aiutare gli altri ad essere quanto più migliori possibili. Infatti, per la compagnia, un leader deve costruire e sviluppare il talento, allestendo una buona squadra e assumendo persone che potrebbero diventare meglio dei leader attuali.

Amazon.com invece, è un'azienda di e-commerce statunitense molto fedele ai principi di leadership. Infatti, l'azienda ritiene importanti i suddetti principi per continuare a migliorarsi giorno dopo giorno, per riuscire ad affrontare le sfide del domani. I principi di Amazon sono differenti e sono l'ossessione per il cliente, la proprietà del leader, l'investimento sull'innovazione, la curiosità per la conoscenza, l'assunzione dei migliori sul mercato, il pensare in grande, l'inclinazione ad agire, il guadagnare fiducia ma soprattutto il non essere d'accordo quando occorre, e quindi la sincerità di conseguenza. La McDonald's Corporation è una catena di ristoranti fast food statunitense con punti vendita in tutto il mondo. Seguendo una pubblicazione di un bando da parte dell'azienda, riusciamo a capire quali siano gli ideali candidati a diventare leader dell'organizzazione e quali requisiti vengano richiesti. Dopo uno studio attento, McDonald's ha stilato un profilo di successo di un manager, identificando i risultati chiave che i migliori manager avevano bisogno di produrre e le competenze che dovevano avere per eccellere nella posizione. Il profilo di successo per essere un ottimo leader all'interno della McDonald's Company si suddivide in 3 tipi di Skills necessarie: abilità mentali, abilità di gestione del personale e abilità di comprensione del business. Sono presenti alcune esigenze ed opportunità che hanno portato alla progettazione di un programma di sviluppo della leadership destinato a fornire ad i partecipanti la possibilità di apprendere le competenze chiave e di lavorare a stretto contatto con i leader odierni di McDonald's. Importante per l'organizzazione è fornire un'esperienza che fosse rilevante organizzativamente e personalmente. La Walt Disney Company è una multinazionale americana fondata dai fratelli Disney. L'organizzazione ad oggi è uno studio di animazione che con il tempo ha diversificato i propri prodotti, investendo su parchi a tema e sul merchandising. Per Walt Disney, la leadership non è un sostantivo bensì è un verbo. Coloro che si pongono come leader devono agire e rendere operativa l'organizzazione oltre che sostenere la visione ed i valori aziendali. L'azienda infatti stabilisce i valori, rendendoli operativi e sostenendoli. Ogni singolo dipendente ha una differente sfera di influenza nel proprio lavoro e nella propria mansione. Ai singoli leader viene sempre chiesto se sta coinvolgendo il personale in un determinato modo, oppure se stanno accrescendo la loro autostima, aiutandoli a capire che sono loro i massimi esperti in materia. Walt Disney crede che ogni dipendente con la propria influenza possa ambire a qualcosa di sempre più grande ed importante (R. Myers, 2018). il segreto di Walt Disney Company per una grande leadership è

la comunicazione della visione e dei valori al proprio pubblico. Più una visione può essere comunicata in modo chiaro e vivido, più riuscirà a motivare le persone ad agire subito. Starbucks è una catena di caffetteria statunitense fondata da Schultz nel 1971. Come si evince dal report di Starbucks del 2019, l'azienda ha progettato un programma di sviluppo per il personale che potesse aiutarli ad essere dei leader migliori. I corsi di formazione sono sviluppati su 4 diversi temi, quali: consapevolezza del processo decisionale, empatia, leadership coraggiosa e comunità. I leader di Starbucks vogliono migliorare la propria leadership agendo su diversi contesti, coinvolgendo tutti i livelli della scala gerarchica, migliorando di conseguenza i canali di comunicazione e allo stesso tempo la tecnologia, per riuscire a parlare con ogni singolo punto vendita mondiale (o regionale). È importante che i leader di Starbucks dimostrino sempre il proprio impegno per tutti questi obiettivi e missioni. Spotify è una piattaforma musicale svedese fondata nel 2006. In un suo report del 2019, Spotify descrive la propria mission, che consiste nello sbloccare il potenziale della creatività umana, facendo condividere a milioni di creatori la propria arte. Samsung invece, azienda specializzata nei settori dell'elettronica e dell'informatica, basa la propria mission sul fatto che la compagnia è niente senza le persone. L'organizzazione crede fermamente che tutti i dipendenti siano talentuosi, con competenze e qualità uniche: ognuno di loro può aiutare Samsung a diventare una forza che guida il mondo. L'azienda vieta assolutamente ogni tipo di discriminazione ed osserva leggi sul rispetto reciproco a seconda dei paesi in cui si trova ad operare. Samsung ha creato un programma per preparare e sviluppare gli impiegati che si suddivide in sessione interna ed esterna. La sessione interna è costituita da 3 topic quali Core, Leadership e Expertise, mentre la sessione esterna interessa 3 aree quali SamsungMBA, Training Accademico e Cooperazione Accademico-Industriale. Samsung cerca anche di avere successo nella gestione delle risorse umane, affrontando 3 sfide che concernono i diritti umani, la diversità e la sicurezza del personale. Infine, l'ultima azienda presa in considerazione è Adidas, una multinazionale di abbigliamento prettamente sportivo che nasce nel 1924 da Adolf Dassler, figlio di un calzolaio. Dopo aver analizzato il report di Adidas del 2018, vediamo come per l'azienda lo sport è centrale in ogni cultura e in ogni società, ed è fondamentale per la salute e la felicità di ogni persona. Tramite lo sport, Adidas ha il potere di cambiare le vite umane, e lavora ogni giorno per ispirare le persone, per permettere loro di cambiare la propria vita tramite lo sport. L'obiettivo di Adidas è ovviamente quello di diventare la migliore compagnia sportiva al mondo, creando i migliori prodotti esistenti e fornendo i migliori servizi e le migliori esperienze possibili, ovviamente in maniera sostenibile. Il piano strategico di Adidas aveva un nome: Creare il Nuovo. Per raggiungere il proprio obiettivo, l'azienda ha effettuato 3 scelte strategiche che si concentrano sui consumatori e sulla desiderabilità del brand e queste scelte sono la velocità del servizio, l'urbanizzazione del marchio (quindi puntare a coloro che vivono in città) e l'open source, cioè costruire una difesa del marchio

con contemporanea apertura delle porte dello stesso al consumatore, invitandolo ad aiutare l'azienda a creare il futuro dello spot. Per riuscire a creare il nuovo e per ispirare la cultura organizzativa, Adidas cerca di attrarre i talenti, coltivando la leadership e creando una cultura collaborativa. Ma ultimo (non per importanza) Adidas crede nella Diversità e nell'Inclusione.

CONCLUSIONI

Per concludere, dopo aver analizzato le più grandi aziende a livello mondiale e le loro Business Strategy, possiamo metterle a confronto tra di loro, cercando di capire quali siano le skills di leadership più usate al giorno d'oggi dai più grandi marchi. Questo ci serve per capire qual è la direzione in cui si stanno muovendo queste aziende per affrontare le sfide di oggi. Dopo un'attenta analisi, vediamo come la skill più comune tra le grandi aziende sia quella della collaborazione: per ogni organizzazione, l'azienda nella sua interezza è parte integrante del lavoro che viene svolto; tutti devono avere la medesima partecipazione al lavoro, condividendo idee e best practice per raggiungere la Mission. La seconda capacità più usata è la condivisione delle conoscenze e delle proprie esperienze: questo, infatti, influenza il Teamwork e l'affiatamento del gruppo. Condividendo le proprie idee e collaborando, ogni dipendente si sentirà parte integrante del gruppo di lavoro e dell'azienda e soddisferà i propri bisogni di affiliazione. Costruire una squadra è fondamentale, e le aziende di oggi lo fanno benissimo: in un team ideale, le persone si sfidano tra di loro per riuscire a migliorare la forza del gruppo. Queste organizzazioni concentrano le proprie energie per aiutare le persone ad essere dei grandi leader e per far esprimere tutto il proprio potenziale. In conclusione, dopo un'attenta analisi dei principi e delle capacità elencate da Shook (2020), Gallo e Stigliano (2020), Renjen (2020) e McKinsey (2020), abbiamo un quadro completo di quali siano le capacità considerate fondamentali per essere grandi leader anche durante la pandemia da Covid-19. Possiamo notare come siano diversi gli elementi in comune tra i 4 "modelli": il coinvolgimento di più persone, l'innovazione e la collaborazione, che, non a caso, sono le capacità che, analizzando attentamente i report, ed interpretandoli, fanno parte dei valori più importanti della maggior parte delle organizzazioni odierne prese in considerazione. Da ciò possiamo dedurre che, le aziende di cui sopra, sono grandi da sempre proprio per questo motivo: sanno sempre cosa fare e quando farlo, rischiando quando ce n'è bisogno, innovando continuamente, coinvolgendo i propri dipendenti ed ascoltando i propri consumatori. Questo ci fa capire che le grandi organizzazioni sono dei veri e propri ecosistemi, con una spiccata capacità di adattamento, che riesce a contraddistinguere e a farle sopravvivere nel tempo ad ogni tipo di problematica che gli si palesa durante il cammino.

RINGRAZIAMENTI

A Fadia e Giancarlo, mia madre e mio padre, che mi sono accanto da sempre e per sempre. Grazie ai loro sacrifici e al loro senso del dovere, ho potuto raggiungere un traguardo importantissimo nella mia vita per la seconda volta. Forse non saprò mai come sdebitarmi a pieno con voi. Spero almeno un giorno di poter dare lo stesso dolce ed instancabile sostegno ai miei figli, così che possano crescere con la stessa meravigliosa fortuna che ho avuto io.

A Lorenzo, mio fratello, esempio di impegno e dovere. Spesso sono i fratelli minori che desiderano essere come i fratelli maggiori, ma nel mio caso, sono io che ti guardo con grande rispetto, aspirando, un giorno, ad avere la tua perseveranza ed il tuo senso di responsabilità. Ti voglio bene.

A Noemi, la mia fidanzata, la migliore amica, la mia spalla. Grazie per aver sopportato le mie ansie e per avermi capito, supportato, calmato, spronato e incoraggiato ogni qualvolta servisse. Sei sempre stata con me, senza lasciarmi mai da solo, e mi hai fatto capire quanto tu credessi in me ogni giorno, dopo ogni caduta e prima di ogni vittoria, senza voltarmi mai le spalle. La mia laurea la condivido con te, che ne sei artefice “spirituale”. Il tuo amore e la tua forza mi hanno portato ad essere una persona migliore. Sono fortunato ad avere al mio fianco una persona come lei, che c’è sempre e comunque. E spero che io possa riuscire a ripagarti con la stessa moneta. Ti amo.

Alla Professoressa Laura Innocenti, relatore di questa tesi di laurea. Grazie per l’aiuto fornito nella stesura, per la disponibilità e per la precisione nel consigliarmi sempre il meglio. Grazie per la capacità di stimolare costantemente il mio interesse per l’argomento trattato. Grazie per la sua tranquillità e la sua costante presenza. Senza il suo aiuto, il mio lavoro non sarebbe stato così completo. Porterò sempre con me il bagaglio culturale che mi ha trasmesso.

Al professor Gabriele Gabrielli, correlatore di questa tesi di laurea, nonché mio professore. Grazie per le ore condivise a lezione, per gli esami e per avermi ispirato costantemente nel corso dell’anno accademico.

Ai miei zii, zie e cugini di Aquino, e alla mia numerosissima famiglia in generale. So bene quanto avete creduto in me e spero di avervi reso fieri e felici di quanto ho fatto.

A Nonna Silvia e Nonno Italo, per avermi sempre incitato, per non avermi mai fatto mancare l’affetto e per avermi fatto sentire un “Dottore”, anche quando questa avventura era appena iniziata.

Ai “QG”, Chiara, Ernesto, Giacomo, Giorgio e Giulia. Grazie per le serate passate a ridere e grazie per avermi rallegrato in giornate “no”. Siete compagni di chiacchierate interminabili, di risate, di momenti unici e stravaganti, e di giornate intense e spensierate. Stiamo diventando/siamo diventati grandi insieme, ma so che, nonostante ciò, potrò sempre contare su di voi, come ho fatto finora. Vi voglio bene!

Ai miei amici d’infanzia, nonché fratelli di oggi. Grazie per esserci stati sempre, in ogni istante. Per aver condiviso le cose belle e quelle brutte in questi anni universitari così pieni di stimoli ed avventure. Grazie per avermi sempre incoraggiato a non mollare mai e a guardare avanti a testa alta per arrivare fino a questo momento. Questa laurea è anche un po’ vostra e a parole non riesco ad esprimere il bene che vi voglio e quanto vi sono grato.

A Kekko, mio migliore amico e compagno inseparabile. Grazie per aver trascorso momenti felici e momenti tristi al mio fianco. Grazie per aver trovato in me un amico con cui confidarsi e di cui fidarsi: sappi che io ho trovato lo stesso in te. Condividere i dolori con te mi ha fatto crescere, facendomi osservare le cose da un'altra prospettiva e rendendomi una persona migliore.

Ai miei compagni di studio, Giacomo, Giancarlo e Giovanni. Le facce con cui ho passato centinaia di ore in facoltà a lezione, alla mensa, al bar all’angolo, le attese agli appelli, le ansie preesame e le sbronze post-esame. Senza di voi arrivare alla laurea non avrebbe avuto senso e sarebbe stato sicuramente molto più noioso e molto meno divertente! Vi voglio bene e vi ringrazio con tutto il cuore. Giancarlo e Giovanni, aiutarvi a consumare il cibo di casa vostra gratuitamente è stato un onore per me e Giacomo, vi trovate?

A Giacomo, mio compagno in questi anni universitari, a partire da Cassino per finire a Roma. In te ho trovato una persona speciale, un fratello, un coinquilino, un amico, un compagno di classe, una persona con cui confidarmi. Sei il miglior compagno di avventure che potevo desiderare di avere. Grazie per tutte le ansie preesame, per tutti i sorrisi post esame, per tutte le giornate passate a studiare e per tutte quelle passate a poltrire. Grazie per la tua disponibilità, la tua costante sincerità e per i tuoi consigli. Mi considero fortunato ad aver trovato una persona come te.

Dedico questa Tesi a chi purtroppo non c’è più: Giuseppe, Maria, Franco. Non mi sono dimenticato di voi e mai lo farò. È doloroso non avervi qui a festeggiare con me, ma spero di avervi resi felici e fieri di me. Siete i miei angeli custodi e sarete PER SEMPRE nei miei pensieri.

