

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

LEADERSHIP EMOTIVA: UNA FONTE DI ENERGIA PER L'ENGAGEMENT DEI COLLABORATORI

Prof.ssa Laura Innocenti

RELATORE

Francesco Intriери (234901)

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

*Alla mia famiglia,
per avermi dato l'opportunità di sognare.*

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – LA PERSONA NELLE ORGANIZZAZIONI: DA SEMPLICE INPUT A LINFA VITALE	2
1.1 <i>La spersonalizzazione del lavoro: Taylor e lo scientific management</i>	2
1.2 <i>Elton Mayo e la “scuola delle relazioni umane”: un nuovo modo di concepire il lavoro</i>	4
1.3 <i>Le teorie motivazionali: cosa guida il comportamento delle persone</i>	8
1.4 <i>Engagement e commitment: due leve fondamentali</i>	13
1.5 <i>Le risorse umane come vantaggio strategico competitivo</i>	17
1.6 <i>Modelli organizzativi che valorizzano le persone</i>	20
CAPITOLO 2 – LEADERSHIP EMOTIVA: UN MODELLO CHE FA LEVA SULLE EMOZIONI DEI COLLABORATORI	22
2.1 <i>L’intelligenza emotiva</i>	22
2.2 <i>Leadership emotiva: guidare le persone attraverso l’intelligenza emotiva</i>	28
2.3 <i>Stili di leadership che generano risonanza</i>	34
2.4 <i>L’impatto emotivo del leader sul benessere dei collaboratori</i>	38
CAPITOLO 3 – IL NUOVO “CITIZENSHIP MODEL” DI WINDTRE: UN MODELLO INCLUSIVO CHE GUARDA AL FUTURO	42
3.1 <i>WindTre e la new way of working</i>	42
3.2 <i>Dalla leadership alla citizenship</i>	46
3.3 <i>Il nuovo “citizenship model” di WindTre</i>	50
3.4 <i>Generare engagement e commitment attraverso la citizenship</i>	52
CONCLUSIONI	53
BIBLIOGRAFIA	55
SITOGRAFIA	58

INTRODUZIONE

Nelle imprese di oggi, fatta eccezione per alcuni contesti, le persone sono considerate un asset strategico al pari del business, ma non è sempre stato così. Nel corso del primo capitolo si cercherà di descrivere ed analizzare il processo evolutivo che ha visto protagonista la persona all'interno delle organizzazioni. Lo scopo di tale illustrazione analitica sarà innanzitutto quello di evidenziare le gravi problematiche insite nei modelli di gestione del passato, tra i quali spiccano sicuramente quelli relativi allo *scientific management*, e in seguito, attraverso le testimonianze lasciate in eredità dai precursori in materia di HR e mediante l'analisi di studi di ricerca accreditati, si andranno a descrivere le motivazioni che hanno spinto le imprese a valorizzare sempre di più il contributo umano. Verranno evidenziati, infatti, tutti i vantaggi che derivano dall'aver in organico persone motivate e caratterizzate da alti livelli di *engagement* e *commitment*. Una volta confermata l'importanza strategica dei collaboratori, nel secondo capitolo si analizzerà l'impatto delle emozioni umane sul lavoro. In particolare, partendo dai lavori introduttivi di Gardner sulle molteplici intelligenze, si farà riferimento più nel dettaglio al concetto di intelligenza emotiva elaborato da Goleman. Attraverso l'analisi dei principali testi dello stesso Goleman e mediante l'analisi di diversi studi di ricerca, si andrà a descrivere l'impatto prodotto dalle emozioni e dagli stati d'animo su alcune importanti variabili organizzative tra le quali si riscontrano le già citate *engagement*, motivazione e *commitment*, nonché la performance, l'assenteismo e il tasso di turnover. A seguito dell'ampia introduzione del concetto di intelligenza emotiva e dell'analisi dell'impatto sul lavoro generato dalle emozioni, si analizzerà il ruolo cruciale ricoperto dai leader nel trasmettere ai gruppi e ai singoli collaboratori positività, entusiasmo ed ottimismo. Come si vedrà in seguito, infatti, attraverso le sue azioni ed i suoi atteggiamenti un leader efficace è in grado di plasmare vantaggiosamente lo stato d'animo del gruppo, generando sentimenti positivi che incrementano i livelli di motivazione, *engagement* e *commitment*, incidendo così indirettamente in maniera positiva sulle performance. Un leader che non agisce correttamente, invece, può rischiare di danneggiare il gruppo generando sentimenti nocivi che vanno ad impattare negativamente sulla qualità del lavoro svolto dalle persone. Per tale ragione, nella parte finale del secondo capitolo si descriveranno alcune competenze emotive che possono aiutare ogni leader nell'esecuzione del loro compito primordiale, ossia assicurarsi che per la maggior parte del tempo i propri collaboratori provino sentimenti positivi in grado di agire da moltiplicatore per le prestazioni. Infine, nel terzo ed ultimo capitolo si andrà ad analizzare attraverso un'intervista effettuata alla Dr.ssa Elisa Fumagalli, *Head of Learning & Development* presso WindTre, un caso pratico, ossia il nuovo *citizenship model* di WindTre. Grazie alle dichiarazioni e i materiali aziendali gentilmente concessi dalla Dr.ssa Fumagalli si andrà a descrivere dettagliatamente il modello, con lo scopo di capire come si possa riuscire a guidare ed ispirare le persone anche in un momento di estremo cambiamento come quello che si sta osservando a seguito della pandemia. Tale modello, inoltre, presenta molti aspetti in comune con il concetto di intelligenza emotiva e si pone l'obiettivo di guidare le persone facendo leva sui loro sentimenti e valori più profondi, generando un maggiore livello di impegno e coinvolgimento.

1. LA PERSONA NELL'ORGANIZZAZIONE: DA SEMPLICE INPUT A LINFA VITALE

1.1 LA SPERSONALIZZAZIONE DEL LAVORO: TAYLOR E LO SCIENTIFIC MANAGEMENT

Il contributo che i collaboratori possono fornire alle organizzazioni in termini di competenze, conoscenze e capacità non è sempre stato visto come un'opportunità. L'attenzione che oggi molte organizzazioni pongono sul fattore umano è il frutto di un'evoluzione costante, la cui più vistosa accelerazione si è manifestata solo negli ultimi anni del vecchio millennio. La prima ampia metà del Novecento è difatti stata caratterizzata da una spasmodica ricerca della massima produttività, per soddisfare un pubblico sempre più ossessionato dal consumo. È proprio nell'intento di spingere le organizzazioni a raggiungere quegli enormi volumi di produzione, che Frederick Winslow Taylor fornì il suo contributo. Un contributo che per tutto il ventesimo secolo ha diviso economisti, imprenditori, ricercatori e psicologi, e che purtroppo ancora oggi lascia pericolosi strascichi in alcune organizzazioni rifugiate nel passato.

Taylor descrisse nei suoi lavori un modello di gestione, lo *scientific management*¹, focalizzato sulla ricerca della massima efficienza dei collaboratori, con la convinzione che solo attraverso l'efficienza si potessero raggiungere elevati risultati in termini di produttività, e che tale produttività fosse fonte di benessere collettivo (Taylor, 1911a). Egli sosteneva infatti l'esistenza di una correlazione diretta tra massima efficienza e corresponsione di salari più elevati poiché, solo attraverso il raggiungimento delle massime performance di collaboratori e macchinari negli stabilimenti, era possibile diventare e/o restare competitivi, e la competitività permetteva di remunerare il lavoro con stipendi più elevati (Taylor, 1911a). Emerge quindi l'assenza pressoché totale di considerazione degli aspetti umani legati alle emozioni e agli stati d'animo. La persona era per Taylor solo mossa dal denaro, che rappresentava l'unica fonte di soddisfazione e incentivazione contemplata da questo approccio.

I metodi proposti da Taylor per raggiungere alti livelli di efficienza e di conseguenza elevati volumi di produzione sono diversi (Peaucelle, 2000). Innanzitutto egli sosteneva l'importanza di parcellizzare il più possibile il processo di produzione, in modo da poter permettere ai collaboratori di concentrarsi solamente su mansioni semplificate. Questo sia perché la semplificazione avrebbe reso più veloce ed efficiente il processo di produzione, sia perché il lavoratore tipo, idoneo all'applicazione corretta del modello, doveva essere secondo Taylor poco qualificato, in modo da poter risultare facilmente sostituibile e da ridurre al minimo i costi legati all'inserimento in azienda.² Taylor in sostanza non richiedeva alcun contributo volontario ai collaboratori, identificandoli, seppur involontariamente, come semplici macchine adibite alla sola esecuzione di ordini (Taylor, 2008).

¹ Nel contesto italiano ci si riferisce a questo modello utilizzando spesso l'espressione "organizzazione scientifica del lavoro".

² Va considerato che, all'epoca, la forza lavoro era caratterizzata da un bassissimo tasso di formazione e un'alta percentuale di immigrazione, il che rendeva difficile la comunicazione tra lavoratori e capi (Peaucelle, 2000).

Tutto l'incredibile ed unico potenziale di idee, conoscenze e capacità, che ciascun collaboratore avrebbe potuto condividere con l'organizzazione, non veniva sfruttato se non addirittura disincentivato.

Oltre che per orchestrare la parcellizzazione dei compiti, l'approccio scientifico veniva adottato anche nello studio di tutti gli strumenti utilizzati nella produzione, così da poter individuare e sviluppare quelli migliori in termini di qualità e velocità di utilizzo (Taylor, 1911a).

Per gestire l'impresa rispettando le leggi scientifiche, inoltre, era necessaria un'attenta divisione del lavoro e un'equa divisione delle responsabilità tra dirigenti ed operai, nonché l'utilizzo di procedure operative formali (Taylor, 1911a).

Uno degli altri aspetti su cui si soffermò Taylor fu l'eliminazione della lentezza con cui una mansione veniva svolta. Egli definì due forme di "soldiering" che dovevano essere combattute ed eliminate dai manager: il "soldiering naturale", secondo il quale la predisposizione a prendersela comoda era insita nella natura umana³, ed era per tale ragione la forma meno grave tra le due; il "soldiering sistematico", secondo il quale il lavoratore tendeva volontariamente ad impegnarsi di meno, poiché non reputava giusto fare di più per poi ricevere la stessa paga dei colleghi pigri⁴ (Taylor, 1911a). Entrambe le forme di lentezza potevano essere drasticamente ridotte con una forte attività di supervisione e con adeguati incentivi monetari. Taylor in merito fornì un indicatore di produttività umana, dato dal rapporto tra quantità prodotta e tempo impiegato dai lavoratori per produrla (Peaucelle, 2000).

Taylor suggerì, inoltre, che per incrementare l'efficienza si doveva ridurre l'orario di lavoro giornaliero, in modo da escludere ogni forma di perdita di tempo dettata fisiologicamente dalla lunghezza eccessiva dei turni (Nyl, 1995). Secondo l'ingegnere e imprenditore statunitense infatti, erano troppe le volte in cui i collaboratori, nell'arco della giornata, si prendevano autonomamente delle pause per rilassarsi e interloquire tra loro. Gli orari avrebbero quindi dovuto essere più corti, ma nei turni sarebbe stato estremamente vietato distrarsi dalla propria mansione. L'aspetto drastico che emerge da questo passaggio è che ogni forma di relazione tra i collaboratori veniva fortemente disincentivata, sottolineando ancora una volta esclusivamente la "meccanizzazione" del capitale umano. Tra l'altro, nei contesti Tayloristici caratterizzati da un'elevata ripetitività della mansione, laddove il lavoro in sé difficilmente poteva essere fonte di soddisfazione, le relazioni che si instauravano tra i collaboratori potevano essere un'importantissima ancora per il benessere degli stessi. Nonostante Taylor credesse fermamente che una riduzione dell'orario di lavoro avrebbe contribuito ad incrementare il benessere dei collaboratori (Taylor, 1911b), se tale riduzione rendeva il turno eccessivamente frenetico e insostenibile, e inoltre non permetteva alcun momento di leggerezza, di fatto avrebbe conseguito l'obiettivo opposto.

L'esempio pratico per eccellenza dell'applicazione dello *scientific management* è rappresentato dalla catena

³ Gli stereotipi su cui si basa Taylor potrebbero derivare da aspetti psicologici riconducibili alla sua posizione sociale, appartenendo egli ad una famiglia dell'*upper class* americana (Wren & Greenwood, 1998; O'Connor, 1996).

⁴ Taylor analizza la pigrizia studiando i diversi ritmi di andatura dei lavoratori, che tendono ad essere più veloci nella parte iniziale del tragitto casa-lavoro per poi rallentare nei pressi dello stabilimento, l'andatura ritorna poi ad essere rapida nel tragitto lavoro-casa una volta terminato il turno (Taylor, 1911).

di montaggio. In un saggio sulla centralità della persona nelle organizzazioni, Zaccarelli (2017) ha paragonato la vita lavorativa nelle catene di montaggio della prima metà del Novecento a quella degli schiavi nelle galee, navi dove le persone erano un semplice strumento da spremere fino all'ultima goccia, e da buttare in mare una volta esaurite le possibilità di utilizzo. Nonostante ancora oggi persistano brutalmente situazioni assimilabili alle catene di montaggio di quegli anni, abbiamo la fortuna di possedere tantissime documentazioni che provano le terribili conseguenze dell'adozione di tale modello sui lavoratori. Ci sono molti studi che hanno riscontrato diverse correlazioni tra le condizioni di lavoro e alcune variabili, in particolare assenteismo, malattie legate a disabilità fisiche, dolori alla schiena che richiedono cure costanti ed alti livelli di stress. Uno studio molto interessante riportato nel 1989 da alcuni psicologi, ad esempio, ha analizzato l'associazione tra stress percepito sul lavoro e le risposte cardiovascolari e neuroendocrine ottenute in una catena di montaggio, situazione lavorativa caratterizzata da un alto rischio di sintomi muscolo-scheletrici⁵ (Lundberg, Granqvist, Hansson, Magnusson, Wallin, 1989). Lo studio provò che lo stress ambientale relativo alla catena di montaggio si rifletteva nelle risposte fisiologiche relative alla salute dei collaboratori. Queste conclusioni resero necessario perseguire nei luoghi di lavoro, soprattutto nelle catene di montaggio, miglioramenti ergonomici tali da prevenire il manifestarsi di queste problematiche. Molte idee alla base del pensiero di Taylor vennero poi riprese da Weber nel suo modello burocratico, così come da Ford. Il Fordismo, in particolare, riprendeva i concetti legati alla massimizzazione dei volumi di produzione, delle economie di scala e della razionalità tecnica (Revelli, 1995).

La visione molto negativa e limitata del ruolo della persona nelle organizzazioni basate sui principi dello *scientific management*, è andata fortunatamente via via perdendosi, dando spazio già a partire dagli anni Cinquanta ad una visione molto più "umana" delle imprese. Le critiche mosse nei confronti di Taylor e gli studi che ne sono conseguiti, hanno dimostrato come il processo di "umanizzazione" delle imprese permetta non solo di raggiungere comunque i risultati sperati, ma addirittura che questo possa agire da moltiplicatore positivo (Chiapello, Boltanski, 1999).

1.2 ELTON MAYO E LA "SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE": UN NUOVO MODO DI CONCEPIRE IL LAVORO

La concezione meccanicistica della persona nell'industria non era sostenibile. Seppur potesse sembrare che giovasse in termini di volumi di produzione ed efficienza, questa visione dell'uomo era come una bomba ad orologeria destinata ad esplodere, con conseguenze devastanti sul benessere sociale.

Elton Mayo e i suoi più fedeli collaboratori, Fritz J. Roethlisberger e William John Dickson, furono tra i primi ad analizzare la centralità dell'aspetto umano nelle imprese, contrastando duramente la visione egoista

⁵ Lo studio è stato condotto su un campione di venti ragazzi di età compresa tra i diciannove e venticinque anni, con almeno tre mesi di esperienza di lavoro pregressa, nell'arco di due ore lavorative per due giorni consecutivi, utilizzando parametri tecnici e rilevazioni dirette sui ragazzi testati, oltre che appositi test di autovalutazione per cogliere valori riferiti a variabili quali pressione dai capi, pressione legata ai tempi, stanchezza, irritazione e tensione (Lundberg, Granqvist, Hansson, Magnusson, Wallin, 1989).

ed utilitaristica dell'economia neoclassica e dello *scientific management*.¹ A Mayo si attribuisce la paternità di una corrente di pensiero manageriale conosciuta con la denominazione di “Scuola delle Relazioni Umane”. Tale corrente di pensiero, in netto contrasto con quella Tayloristica, non si limitava a vedere la persona nei contesti lavorativi come semplice “uomo economico”, capace di agire esclusivamente per scopi individuali e motivato solo da incentivi economici. Piuttosto, la concepiva come essere psicosociale complesso, dotato di vari bisogni, desideri ed obiettivi, e che si riconosce soprattutto nell'ambito di gruppi sociali in grado di influenzarne gli impulsi (Bruce, 2006).

La persona non veniva più, dunque, considerata un input a basso valore aggiunto facilmente sostituibile, ma una risorsa unica, la cui diversità doveva essere valorizzata. Mayo fu probabilmente il primo a introdurre concetti provenienti dalla psicologia nei contesti manageriali. Analizzò l'essere umano dapprima interiormente, per poi captare le correlazioni tra i lati emotivi e le performance (O'Connor, 1999).

Le conclusioni di Mayo, principi fondanti del filone delle Relazioni Umane, derivano principalmente dagli studi effettuati tra il 1924 ed il 1933 nello stabilimento di Hawthorne (Chicago) della Western Electric Company (Mayo, 1930).² Gli esperimenti vennero effettuati su un gruppo di sei lavoratrici, debitamente informate e consenzienti. Cinque delle sei ragazze lavoravano nella catena di assemblaggio, mentre un'altra si occupava di fornire i giusti pezzi ad ogni operatore della catena, nonché di operazioni di logistica. Il presupposto degli esperimenti era la convinzione che mansioni eccessivamente faticose, sia dal punto di vista fisico che mentale, danneggiassero la produttività dei collaboratori. Lo scopo era quindi quello di osservare le risposte, in termini di produttività, conseguenti all'adozione di miglioramenti incrementali delle condizioni di lavoro. Le condizioni di lavoro vennero cambiate una alla volta, per un totale di dodici cambiamenti, i quali riguardavano: settimane lavorative più corte, giornate lavorative più corte, periodi di riposo di diverso numero e diversa lunghezza, e cibo con zuppa o caffè nella pausa mattutina (Mayo, 2014). Durante lo svolgimento della ricerca, Mayo e i suoi collaboratori cercarono di osservare, più che misurare, anche i cambiamenti comportamentali e quelli relativi agli atteggiamenti mentali dei collaboratori. Successivamente all'implementazione dei cambiamenti, si registrarono aumenti graduali della produzione. In particolare si evidenziarono incrementi compresi tra il 35% ed il 50%. Inizialmente, si credeva che tali miglioramenti fossero ovviamente correlati ai vari cambiamenti delle condizioni lavorative.

I problemi iniziarono nell'ultima fase di sperimentazione. Era infatti previsto che l'ultimo cambiamento dovesse coincidere con il ritorno alle condizioni di lavoro standard. Per confermare la tesi secondo cui i cambiamenti avrebbero contribuito in maniera determinante all'incremento della produzione, era necessario registrare in questa fase un decremento di tali valori, ma così non fu. Per contro, la produzione continuò ad assestarsi intorno alle soglie raggiunte durante le fasi di miglioramento delle condizioni di lavoro, anzi per alcuni risultò crescere ulteriormente (Mayo, 1930). Quei valori non lasciavano spazio ad errori di

¹ Alcuni studiosi sostengono che in realtà sia stato Henry Sturgis Dennison, Taylorista e presidente della Taylor Society dal 1919 al 1921, a precedere Elton Mayo negli studi su questi aspetti (Bruce, 2006).

² Alcuni aspetti non vennero esplorati in profondità da Mayo nei suoi lavori. Furono Roethlisberger e Dickson a realizzare un quadro più specifico della vicenda, nel loro *Management and the Worker* pubblicato nel 1939 (Bruce, 2006).

interpretazione, era evidente che non esisteva alcun tipo di correlazione tra i miglioramenti incrementali introdotti e l'aumento della produzione. Mayo e i suoi collaboratori cominciarono così ad interrogarsi sulle cause reali che si celavano dietro ad un incremento di tale portata. Mayo dichiarò che inizialmente Roethlisberger era convinto che il motivo principale alla base delle migliori performance, fosse che i collaboratori erano ben felici di contribuire alla realizzazione dell'esperimento. Tale collaborazione si traduceva in gioco di squadra ed inoltre i collaboratori si sentivano, a detta del sociologo, molto più liberi da eventuali limitazioni imposte dai capi (Mayo, 2014). Queste convinzioni però, non erano sorrette da evidenze scientifiche, così fu introdotto un programma di interviste per scavare più a fondo e cercare di evidenziare qualche correlazione solida.

Il programma, inizialmente previsto unicamente per le 6 collaboratrici oggetto degli esperimenti, venne poi esteso a tutti i quarantamila impiegati della compagnia. Gli intervistatori vennero inizialmente addestrati ad ascoltare, così come ad evitare di mettere in atto un qualsiasi tipo di interruzione che frenasse la libera espressione di ogni individuo. I risultati furono eccezionali. Il gruppo di ricerca sottolineò fin da subito l'importanza assunta dalle interviste, che fungevano da "liberazione emotiva" per i collaboratori. Quasi tutti gli intervistati concordarono sul fatto che tale iniziativa fosse la cosa migliore mai fatta dall'azienda per loro. Sembrava come se fino a quel momento i collaboratori non avessero mai avuto l'opportunità di parlare con nessuno dei loro problemi, delle loro esigenze, aspirazioni e motivazioni. Le persone parlavano liberamente, in alcuni casi le interviste erano un vero e proprio sfogo. Gli osservatori venivano visti come ascoltatori comprensivi, non come semplici capi duri e severi con il pensiero fisso sulla produzione. Gli argomenti, inoltre, non si fermavano solo all'ambito lavorativo, ma toccavano anche la sfera privata dei singoli. Emerse quindi una prima importante evidenza, la persona è un essere altamente emotivo, e gli aspetti emotivi ne influenzano in modo rilevante le prestazioni. Si notò ad esempio il caso di una ragazza che fece presente ad uno degli osservatori di avere un problema domestico, che perdurò per circa due settimane. In tale arco temporale i valori di produzione della ragazza diminuirono notevolmente, per poi riprendere a crescere una volta risolto il problema domestico (Mayo, 1930). Un altro esempio, emerso dalle interviste, riguardava un lavoratore duramente rimproverato due anni prima dal suo supervisore per gli scarsi risultati conseguiti. Il soggetto descrisse in modo avvilito la situazione, poiché all'epoca dell'accaduto non ebbe neanche l'opportunità di spiegare al suo supervisore il motivo di tali performance scadenti. L'uomo infatti aveva perso in un'incidente la moglie e il figlio la sera prima (Mayo, 2014).

Uno degli aspetti più importanti che è possibile estrapolare da queste ricerche, è l'impatto rilevante del metodo di supervisione sui collaboratori. I risultati conseguiti dal programma di interviste, infatti, sottolinearono come l'adozione di uno stile di supervisione volto all'ascolto e alla comprensione delle situazioni emotive individuali, provocò un importante miglioramento del morale dell'intera fabbrica.³ L'incremento del morale fu di fatto il vero artefice dei miglioramenti in termini di produzione, e venne accompagnato da una grossa riduzione dei livelli di assenteismo (Mayo, 1930). È grazie al contributo di

³ Va ricordato che gli esperimenti vennero effettuati su lavoratori impegnati in mansioni altamente meccaniche e ripetitive.

Mayo e dei suoi collaboratori che oggi si può affermare con certezza che non sono i supervisori severi, che non si curano minimamente dello stato d'animo dei loro collaboratori, ad ottenere risultati. Coloro che riescono a tirare fuori il meglio dai propri collaboratori, sono invece quelli che si rivelano buoni ascoltatori. Fu quindi l'introduzione degli osservatori esterni, adibiti al monitoraggio dei cambiamenti, ad essere il vero cambiamento. A seguito di tali conclusioni la Western Electric decise di rivedere il modello di formazione dei propri supervisori, ispirandosi all'approccio strutturato da Mayo ed i suoi collaboratori per gli osservatori.

Un altro aspetto fondamentale emerso dagli esperimenti di Hawthorne riguarda la cooperazione. L'influenza comunicativa delle interviste, infatti, non produceva effetti solamente al singolo intervistato, ma si estendeva al gruppo. Mayo fornì l'esempio di due lavoratrici che rifiutarono una posizione più importante per non lasciare il loro gruppo di lavoro, ormai rodato e fonte di benessere (Mayo, 2014). Un'altra preoccupazione, quindi, che il management avrebbe dovuto avere, era quella di favorire e sviluppare il lavoro di gruppo e più in generale la collaborazione. Mayo infatti sosteneva che "il desiderio di stare bene con i propri compagni, il cosiddetto istinto umano di associazione, supera facilmente l'interesse meramente individuale e il ragionamento logico su cui si basano tanti principi spuri di gestione. Per tutti noi la sensazione di sicurezza e certezza deriva dall'appartenenza a un gruppo. Se questo viene perso, nessun guadagno monetario, nessuna garanzia di lavoro, può essere una compensazione sufficiente" (Mayo, 2014, p. 76).

Mayo è considerato uno dei più importanti precursori dell'HR Management contemporaneo. I suoi contributi furono poi ripresi, leggermente modificati e più appropriatamente adattati alle pratiche di gestione, da alcuni successori tra cui McGregor e Likert (O'Connor, 1999). McGregor ad esempio descrisse il giovamento che un collaboratore di nome Harrison ebbe da un colloquio con il proprio capo, Evans. Evans non si pose figurando il ruolo convenzionale di capo, ma piuttosto come un consulente che aveva a cuore che Harrison facesse bene il suo lavoro e che si sentisse bene con sé stesso, dandogli degli ottimi consigli che vennero ascoltati (McGregor, 1966). Di fatto il "colloquio di feedback", pratica di HRM oramai divenuta uno standard, non è nient'altro che un'evoluzione di quello che Mayo chiamava "colloquio di consulenza", figlio dei risultati ottenuti ad Hawthorne. Altri frammenti della Scuola delle Relazioni Umane sono riscontrabili in ulteriori pratiche, quali ad esempio la selezione, la formazione, la comunicazione, i sondaggi, la valutazione della performance e in tutti gli altri ambiti in cui viene utilizzata l'intervista (O'Connor, 1999).

Per concludere, è possibile affermare con facilità che il contributo di Mayo ha rivoluzionato la visione della persona nei contesti lavorativi. Il benessere dell'organizzazione, in termini economici, passa necessariamente dal benessere individuale e di gruppo delle persone che ne fanno parte. Questo benessere non può e non deve essere ricondotto solo ad incentivi economici, come invece sostenevano i Tayloristi, perché l'essere umano è fatto di sentimenti, di emozioni. Quanto più si riesce a comprendere e contemplare l'aspetto umano dei lavoratori, tanto più gli obiettivi delle organizzazioni e quelli degli stessi collaboratori viaggeranno nella stessa direzione. I risultati raggiunti saranno soddisfacenti per tutti. D'altronde il lavoro è una parte molto rilevante dell'identità di una persona, talmente rilevante che risulta difficile delineare il sé senza passare per il mestiere che si svolge (Maslow, 1965).

1.3 LE TEORIE MOTIVAZIONALI: COSA GUIDA IL COMPORTAMENTO DELLE PERSONE

Mentre progressivamente si stava accantonando, quasi del tutto, la concezione materialistica della persona nell'organizzazione, alcuni studiosi iniziarono a domandarsi cosa, oltre al mero denaro, fungesse da determinante per il comportamento dei collaboratori. Mayo e i suoi colleghi svolsero, in merito a tale questione, il ruolo di apripista. Prima di interrogarsi, infatti, su cosa effettivamente determinasse una buona o una cattiva prestazione dei collaboratori, era necessario che questi iniziassero ad essere analizzati come essere umani, non come dei macchinari. Emersero dunque, a partire dagli anni cinquanta, una serie di teorie motivazionali che poggiavano le loro radici nella psicologia, ma che permisero di valutarne le implicazioni anche, e forse soprattutto, nei contesti aziendali.

Di definizioni, del concetto di "motivazione", ce ne sono molte e diverse tra loro. Yorks (1976), ad esempio, definì la motivazione come l'insieme di forze all'interno di un individuo che lo spinge a soddisfare determinati bisogni o desideri di base. Kast e Rosenzweig, invece, definirono un motivo come ciò che spinge una persona ad agire in un certo modo, o almeno a sviluppare un'inclinazione per un comportamento specifico (Fremont, Rosenzweig, 1988). Due sono gli aspetti che meritano di essere analizzati più approfonditamente. Il primo è che la motivazione è mossa dall'insorgere di un bisogno. Quando un soggetto sente di avere un bisogno, rilevante o superfluo che sia, agisce per cercare di soddisfarlo. Il secondo aspetto, emerso questa volta dalla definizione di Kast e Rosenzweig, è che la motivazione spinge gli esseri umani ad agire in un certo modo piuttosto che un altro, e ne determina quindi il comportamento. Un collaboratore motivato a raggiungere un determinato risultato tenderà molto probabilmente ad agire a beneficio dell'organizzazione, cercando con tutte le forze di portare a termine l'obiettivo. La motivazione è perciò una fedele alleata della performance. Ogni manager che si rispetti dovrebbe interrogarsi sui fattori che motivano i propri collaboratori, per cercare di mantenere alto il livello di motivazione del team, così da raggiungere più facilmente i risultati sperati.

Quando si parla di motivazione si è soliti distinguere tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca (Ryan, Deci, 2000). La motivazione intrinseca si sostanzia nello svolgimento di un'attività unicamente per il piacere di svolgerla. Quando un soggetto risulta essere motivato intrinsecamente, è mosso ad agire solo per il divertimento e la gioia che assorbe dall'attività stessa, senza che vi sia necessità di pressioni o incentivi esterni. Dato che le attività intrinsecamente motivanti rappresentano una sorta di ricompensa per il collaboratore, molti studiosi si sono interrogati su cosa rende un'attività intrinsecamente motivante. Le implicazioni di tali studi sono poi alla base delle attività di *job design*. È abbastanza logico però, dedurre che non tutte le attività possono risultare intrinsecamente motivanti e, parallelamente, che un'attività che sembrerebbe essere intrinsecamente motivante per un soggetto potrebbe non esserla per un altro. Nonostante questo, vale la pena chiarire che se un'organizzazione si impegna nello strutturare il più possibile ruoli intrinsecamente motivanti, sicuramente riscontrerà dei vantaggi rilevanti, derivanti dal possesso di una forza lavoro motivata. La motivazione estrinseca, al contrario, è un concetto che si richiama ogni qualvolta viene svolta un'attività per ottenere un risultato separabile dalla stessa. Le implicazioni del concetto di

motivazione estrinseca possono essere osservate per esempio nei sistemi di *rewarding*, attraverso i quali l'impresa premia i suoi collaboratori per le performance conseguite, sia al livello individuale che di gruppo. In questo caso sono tali ricompense estrinseche, come ad esempio un bonus in denaro, a mantenere alto il livello di motivazione degli individui, o dei team, e a guidarne positivamente il comportamento.

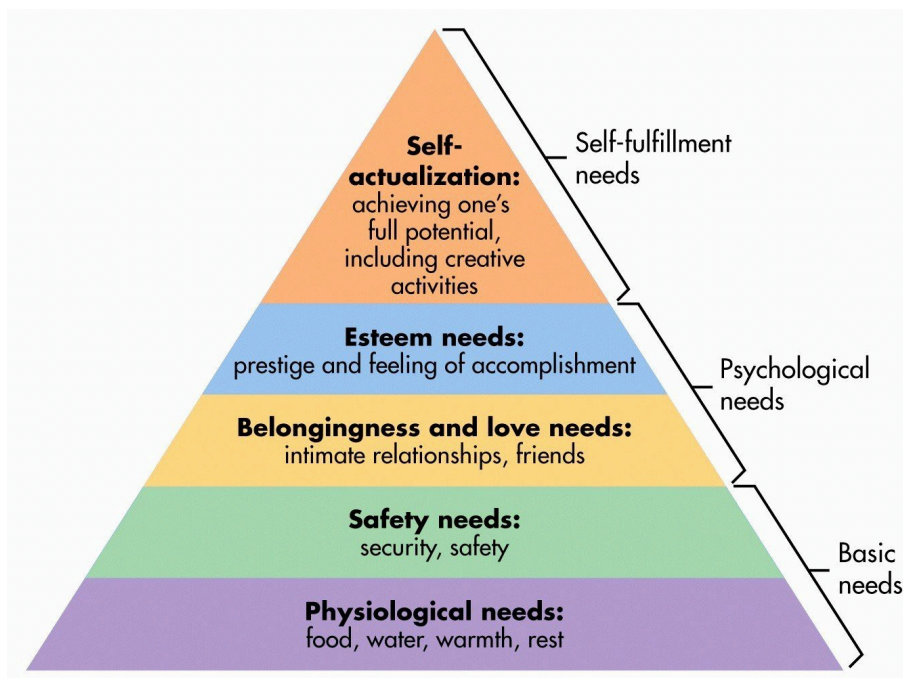
Per analizzare più nello specifico le principali teorie motivazionali, occorre dapprima evidenziare una distinzione tra teorie orientate alla strumentalità, teorie orientate al contenuto e teorie orientate al processo (Armstrong, 2006).

Le teorie orientate alla strumentalità si basano sul presupposto che premi e punizioni servano come mezzi per orientare il comportamento dei collaboratori. La teoria più conosciuta, assimilabile a tale categoria, è la teoria del rinforzo. Tale teoria si basa sul principio del rinforzo, evidenziato principalmente da Skinner, secondo il quale un comportamento viene ripetuto se ad esso si associa una conseguenza positiva, come un premio, mentre viene difficilmente ripetuto se ad esso si associa una conseguenza negativa, come una punizione. Tale teoria viene ancora oggi spesso applicata, e può risultare efficace in determinati contesti. La sua principale criticità, però, è data dal fatto che si basa esclusivamente su sistemi di incentivazione e controllo esterni. In questo modo, quindi, non riescono ad essere colti molti bisogni umani che non possono essere soddisfatti da tali sistemi. Inoltre, basandosi su un sistema fortemente formale, non riesce ad apprezzare gli aspetti positivi derivanti dalle relazioni informali tra i collaboratori.

Le teorie orientate al contenuto si soffermano invece sul contenuto della motivazione. Tali teorie partono dal presupposto che la motivazione consista essenzialmente nei comportamenti messi in atto per soddisfare i bisogni. Le teorie orientate al contenuto nascono, quindi, per identificare i principali bisogni che influenzano il comportamento degli individui. Maslow fu uno dei primi a studiare i bisogni e come questi si relazionavano ai comportamenti. Egli sosteneva che i bisogni umani erano identificabili seguendo un ordine gerarchico, dove per poter soddisfare dei bisogni di livello superiore risultava necessario aver prima soddisfatto tutti i bisogni di livello inferiore. La gerarchia dei bisogni di Maslow si articola in cinque livelli (Figura 1). Il primo livello, gerarchicamente posto ai piedi della piramide, è rappresentato dai bisogni fisiologici, tra i quali la sete, la fame e l'aver un rifugio in cui dormire. I bisogni fisiologici rappresentano il livello più basso poiché corrispondono a dei bisogni elementari, necessari per sopravvivere. Il secondo livello è rappresentato dai bisogni di sicurezza, tra cui figurano la protezione dalle minacce, dai pericoli e dalle privazioni. Il terzo livello, invece, è rappresentato dai bisogni sociali, o di appartenenza, la cui consapevolezza emerge solamente dopo avere soddisfatto prioritariamente i bisogni appartenenti ai primi due livelli. Tra i bisogni sociali si possono osservare il dare e ricevere amore, l'amicizia, l'affetto, l'appartenenza, l'associazione e l'accettazione. Al quarto livello vengono posizionati i bisogni di stima, tra i quali si evidenziano i bisogni di Autostima (fiducia in se stessi, necessità di ottenere risultati, realizzazione personale) e i bisogni di Eterostima (riconoscimento, status, apprezzamento, prestigio). Il quinto e ultimo livello è infine rappresentato dai bisogni di autorealizzazione, tra i quali vi sono il continuo sviluppo del sé e delle proprie potenzialità (Maslow, 1981). La convinzione alla base dei bisogni di autorealizzazione servì anche da presupposto per la teoria Y di McGregor, secondo la quale l'uomo ha la capacità di autogovernarsi

agendo in autonomia, senza la necessità di controllo esterno, sviluppando fantasia, invenzione e creatività (McGregor, 1966).

Figura 1: La gerarchia dei bisogni di Maslow



Fonte: McLeod, S. (2007).

La principale criticità, mossa nei confronti di Maslow, era riferita all'incapacità del modello di considerare possibili compresenze di bisogni o una regressione nei bisogni. Alderfer semplificò il modello di Maslow, superandone i limiti, sviluppando tra il 1961 e il 1978 la teoria ERG.¹ Attraverso tale teoria, Alderfer ridusse i cinque livelli della gerarchia dei bisogni di Maslow in tre: bisogni esistenziali, bisogni relazionali e bisogni di crescita (Alderfer, 1989). I tre livelli però, non sono posti in ordine gerarchico, ma seguono piuttosto un continuum. In tal modo vengono contemplate sia ipotesi di progressione nella soddisfazione dei bisogni, sia ipotesi di regressione, prevedendo inoltre anche la possibile compresenza dei bisogni.

Un'altra teoria orientata al contenuto degna di nota è sicuramente quella ideata da Herzberg, spesso definita teoria dei fattori duali. Herzberg affermava che la soddisfazione e l'insoddisfazione sul posto di lavoro rappresentavano il prodotto di due fattori distinti (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). L'opposto della soddisfazione dunque, non sarebbe l'insoddisfazione ma piuttosto la non soddisfazione. Allo stesso modo l'opposto dell'insoddisfazione non sarebbe quindi la soddisfazione, ma bensì la non insoddisfazione (Herzberg, 1976). Secondo il modello, i fattori che producono soddisfazione vengono definiti fattori motivanti, tra i quali si riscontrano: il raggiungimento di obiettivi, il riconoscimento, il contenuto del lavoro stesso, la responsabilità, l'avanzamento e la crescita. Per contro, i fattori che evitano l'insoddisfazione sono denominati fattori igienici, tra i quali si possono ricondurre: la politica aziendale, il metodo di supervisione,

¹ Spesso in Italia ci si riferisce a tale teoria con l'acronimo di ERC, traducendo *growth* in crescita.

le condizioni di lavoro, le relazioni interpersonali, lo stipendio, lo status, la sicurezza del lavoro e la vita personale (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). I fattori igienici quindi non hanno il potere di produrre soddisfazione e motivare i collaboratori. Herzberg concluse, infatti, che quando questi vengono utilizzati a tale scopo rischiano solo di produrre effetti negativi a lungo termine (Herzberg, 1976). Nonostante ciò un ambiente di lavoro “igienico” evita sicuramente il malcontento dei collaboratori, che si manifesterebbe attraverso l’insoddisfazione. I fattori igienici dunque, diventano protagonisti solo in caso di carenza, mentre quando sono presenti nessun collaboratore ne apprezza il contributo. Nonostante siano più semplici da misurare, controllare e manipolare, il management non può cadere nella tentazione di soffermarsi esclusivamente sui fattori igienici, altrimenti rischierebbe di sviluppare una forza lavoro poco motivata. Il modello suggerisce, pertanto, che l’unica strada che porta alla motivazione dei collaboratori è attraverso l’utilizzo della leva dei fattori motivanti. Herzberg suggerì, inoltre, che i fattori che portano maggiormente alla soddisfazione sul lavoro sono principalmente intrinseci, mentre i fattori che portano a insoddisfazione sono per lo più estrinseci. Nonostante ciò, lo psicologo affermava che i fattori intrinseci non producevano alcun effetto se i fattori estrinseci presenti nell’ambiente lavorativo risultavano carenti. Herzberg si soffermò anche sulla natura ibrida del denaro, catalogabile sia come fattore igienico che come fattore motivante (Herzberg, 1976). Il denaro svolge, infatti, il ruolo di fattore igienico nella figura dello stipendio, ma anche un ruolo motivante, nel caso ad esempio di un bonus legato al raggiungimento di determinati obiettivi di performance. Alcuni studiosi, infine, hanno analizzato la correlazione esistente tra la gerarchia dei bisogni di Maslow e la teoria dei fattori duali. Da tali analisi è emerso che i primi tre livelli di bisogni possono essere ricondotti alla categoria dei fattori igienici, mentre i due livelli posti più in alto nella gerarchia possono essere accostati ai fattori motivanti.

Un altro fondamentale modello orientato al contenuto ha origine dagli studi sulla motivazione effettuati da McClelland. McClelland identificò tre *motives*, o bisogni, presenti in ciascun individuo, che guidano i comportamenti e le performance dei collaboratori (McClelland, 1988). Egli sosteneva che tali *motives* variavano di intensità a seconda delle caratteristiche personali del singolo soggetto, e che solo uno prevaleva sugli altri, guidando in modo preponderante il comportamento. I tre *motives* individuati dal modello sono: il bisogno di *achievement*, o bisogno di realizzazione, il bisogno di potere e il bisogno di affiliazione. Il bisogno di *achievement* è rappresentato dalla costante voglia di avere successo, raggiungere risultati, migliorarsi ed acquisire padronanza e competenza. Il bisogno di potere si manifesta, invece, con la forte esigenza di essere leader e influenzare gli altri. Per ultimo, ma non per importanza, il bisogno di affiliazione corrisponde al desiderio innato di interazione sociale. Ad ogni bisogno corrispondono delle caratteristiche distintive, che possono essere tradotte in comportamenti osservabili. Soggetti con uno spiccato bisogno di *achievement*, ad esempio tendono ad assumersi la responsabilità personale di trovare soluzioni ai problemi, a fissare obiettivi intermedi e prendersi solo rischi calcolati, e ad avere l’esigenza di feedback costanti e concreti sulla qualità del lavoro che stanno eseguendo (McClelland, Johnson, 1984). Le persone con alti valori legati al *motive* del potere, invece, tendono ad assumersi rischi molto elevati e a fissare obiettivi di difficile realizzazione, poiché il loro desiderio è più quello di avere un impatto sugli altri che quello di

realizzare qualcosa (McClelland, Watson, 1973a). I soggetti, infine, con una propensione per il bisogno di affiliazione, cercano di evitare conflitti e di non ferire i sentimenti altrui, sono accomodanti e comprensivi, e a volte fanno delle eccezioni alle regole per venire incontro ai bisogni degli altri (McClelland, 1988). Le implicazioni manageriali di questo modello sono molte e facilmente intuibili. Chi si occupa di gestione delle risorse umane, infatti, può prendere spunto dai vari test associati al modello di McClelland, così da captare le leve comportamentali dei propri collaboratori. I risultati e le conclusioni associate ad essi, potranno poi essere utili per prendere decisioni relative alla selezione, al reclutamento, alla carriera e sviluppo, e ai programmi di *job rotation*. Conoscere cosa motiva un collaboratore, può essere inoltre utile per i manager, così da poter realizzare la migliore gestione possibile dello stesso. Ovviamente anche McClelland fornì alcune conclusioni in merito. Egli sosteneva, ad esempio, che i manager migliori erano coloro che ottenevano elevati punteggi nel *motive* del potere, e che invece quelli con punteggi elevati nel *motive* dell'affiliazione tendevano ad affezionarsi troppo, a farsi trascinare emotivamente e a prendere decisioni spesso errate (McClelland, Burnham, 2008). Oggi però, visti la crescente diversificazione dei team di lavoro, dovuta alla globalizzazione dei mercati, l'aumento della mobilità occupazionale, ed inoltre la crescente importanza assunta dalle reti formali e informali all'interno e all'esterno dell'organizzazione, diventa fondamentale avere ottimi punteggi nel *motive* dell'affiliazione, per poter esercitare una leadership efficace (Spangler, Tikhomirov, Sotak, Palrecha, 2014). D'altronde, i leader devono curare le relazioni con gli altri collaboratori, con i fornitori, con i clienti e più in generale con tutti gli stakeholder. Essi devono inoltre riuscire ad incoraggiare la collaborazione ed il lavoro di squadra.

Nelle teorie orientate ai processi, invece, si pone l'enfasi sui processi psicologici o sulle forze che influenzano la motivazione (Armstrong, 2006). Le principali teorie orientate ai processi sono: la teoria dell'aspettativa-valenza, la teoria del *goal setting* e la teoria dell'equità.

La teoria dell'aspettativa-valenza è attribuita ai lavori sulla motivazione svolti da Vroom. L'aspettativa rappresenta la probabilità che un'azione, o uno sforzo, porti ad un determinato risultato (Vroom, 1964). La valenza si riferisce invece al valore, ossia all'importanza che ciascun soggetto attribuisce ad un determinato obiettivo. Essa è influenzata dall'esperienza del singolo soggetto e dalla scala dei valori. Le aspettative, dunque, possono essere descritte in termini di forza. Tale forza può basarsi sulle esperienze passate, e si richiama in tal caso il concetto di rinforzo, ma questo non è chiaramente possibile di fronte a situazioni nuove o di cambiamento. La motivazione quindi, secondo il modello, è rappresentata dal prodotto di tali variabili, aspettativa e valenza.

La teoria del *goal setting*, invece, fu sviluppata da Latham e Locke. Questa afferma che la motivazione, e di conseguenza la performance, sono più alti quando al collaboratore vengono assegnati degli obiettivi specifici, difficili da realizzare ma accettati, e quando si forniscono feedback sul rendimento (Locke, Latham, 1979). La partecipazione, da parte dei collaboratori, alla definizione degli obiettivi, è fondamentale poiché permette di ottenere il consenso. Solo se vi è il consenso, infatti, è possibile assegnare obiettivi difficili. I collaboratori dovranno poi comunque essere assistiti attraverso consigli e indicazioni. Il feedback risulta invece vitale per mantenere alta la motivazione. La teoria del *goal setting* gioca un ruolo

fondamentale nelle attività di Performance Management.

La teoria dell'equità, infine, si basa sulle percezioni che i collaboratori hanno riguardo a come vengono trattati rispetto agli altri. L'equità non si traduce, però, in un trattamento egualitario per tutti. La diversità, infatti, va valorizzata, e non sarebbe giusto trattare dei soggetti allo stesso modo se essi meritassero trattamenti differenti. Sarebbe ingenuo aspettarsi, ad esempio, non appena entrati in azienda, di ricevere fin da subito gli stessi trattamenti riservati ad un dirigente. La teoria dell'equità afferma che le persone saranno molto più motivate se trattate equamente, e al contrario, saranno demotivate se trattate in modo iniquo. Adams suggerì l'esistenza di due forme di equità: l'equità distributiva, o giustizia distributiva, che si riferisce all'equità con cui i collaboratori vengono ricompensati in base al loro contributo e rispetto agli altri; l'equità procedurale, o giustizia procedurale, che riguarda invece la percezione che i collaboratori hanno dell'equità con cui vengono gestite le procedure riferite ad attività quali la valutazione delle performance, la supervisione ed il controllo, nonché le decisioni relative alle promozioni (Adams, 1965).

Le teorie motivazionali hanno lasciato un contributo importantissimo per l'approccio alla gestione del personale. Conoscere i bisogni che azionano i comportamenti individuali, e poter inoltre contare su ricerche scientifiche che evidenziano correlazioni positive tra la motivazione e la performance dei collaboratori, hanno contribuito a fare un ulteriore passo in avanti nel processo di "umanizzazione" delle imprese. L'idea che l'uomo venga mosso esclusivamente da incentivi economici può essere definitivamente archiviata.

1.4 ENGAGEMENT E COMMITMENT: DUE LEVE FONDAMENTALI

La motivazione è certamente un costrutto teorico molto rilevante quando si parla di comportamento organizzativo, ma non è l'unico. Ci sono altri fattori che aiutano a creare un quadro più ampio e completo di ciò che spinge un individuo ad agire. Due concetti fondamentali, strettamente connessi alla motivazione, che contribuiscono allo studio delle determinanti comportamentali dei collaboratori, sono il *commitment* e l'*engagement*. Al giorno d'oggi si fa ampio ricorso a questi due termini, spesso facendo confusione, o trattandoli come se fossero dei sinonimi. In realtà, *commitment* ed *engagement*, pur essendo molto collegati, sono due concetti diversi. Il principale aspetto che li accomuna, però, è quello di essere una potenziale fonte di innumerevoli vantaggi operativi. Riuscire a comprenderne a pieno il significato e l'utilità potenziale, può infatti aiutare le organizzazioni, e in particolare chi le gestisce, a mettere in campo una strategia di gestione delle risorse umane vincente e di lungo periodo.

Porter e alcuni suoi colleghi definirono il *commitment* come la manifestazione, da parte del collaboratore, di attaccamento e lealtà verso l'organizzazione. Esso rappresenterebbe infatti, secondo il loro punto di vista, la forza relativa al coinvolgimento e all'identificazione dell'individuo in una determinata organizzazione, e consisterebbe in:

- un forte desiderio di restare un membro dell'organizzazione;
- una convinta accettazione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione;
- una forte disponibilità ad esercitare un considerevole sforzo per il bene dell'organizzazione (Porter,

Steers, Mowday, Boulian, 1974).

È possibile fare riferimento a due scuole di pensiero del *commitment*. La prima è riconducibile ai lavori di Walton, ed è spesso conosciuta come “dal controllo al *commitment*” (Walton, 1985). La principale convinzione di Walton, era che le performance sarebbero migliorate se si avesse abbandonato l’approccio di gestione delle risorse umane orientato al controllo. E esso, a suo avviso, si basava troppo sullo stabilire disciplina e ordine, in modo quasi coercitivo, e poco sul cercare di creare un clima organizzativo vincente. Walton propose allora di passare ad una strategia orientata al *commitment*. Dagli inizi degli anni Settanta del resto, diverse aziende, tra cui General Motors e Procter & Gamble, avevano già iniziato a mostrare quanto potesse essere prezioso il contributo di una forza lavoro con alti livelli di *commitment*. Esse passarono, infatti, da una strategia prevalentemente orientata al controllo ad una strategia più improntata al creare alti livelli di *commitment*. Nel modello proposto da Walton, il punto di partenza era una ridefinizione del *job design*. I ruoli dovevano essere progettati per risultare più ampi, per combinare pianificazione e implementazione, e per includere gli sforzi dovuti all’aggiornamento delle operazioni, non solo quelli derivanti dal mantenimento delle stesse. Un altro intervento necessario toccava la struttura organizzativa. Dovevano, infatti, essere ridotti notevolmente gli scalini gerarchici, ragionando in modo più orizzontale, e le differenze di status. Si doveva, inoltre, porre maggiore enfasi sugli obiettivi di gruppo, cercando di incentivare la collaborazione e limitare la competizione individuale. Ai collaboratori, infine, dovevano essere garantite opportunità di sviluppo, carriera e formazione, nonché l’opportunità di essere ascoltati su questioni quali i metodi di produzione e le pratiche di gestione delle risorse umane (Walton, 1985). Al centro della filosofia di Walton, vi era dunque la convinzione che suscitare l’impegno dei collaboratori portasse a prestazioni migliori.

L’altra scuola di pensiero, invece, può essere attribuita a scrittori quali Ouchi, Pascale, Athos, Peters e Waterman. La scuola in questione nacque dagli studi fatti da tali autori per spiegare il successo aziendale giapponese negli anni Settanta. Tali studi portarono alla teoria secondo la quale il modo più efficace per motivare le persone, sarebbe quello di ottenere da loro il pieno impegno nei confronti dei valori dell’organizzazione, il tutto attraverso un adeguato stile di leadership ed un alto coinvolgimento (Armstrong, 2006).

Kochan e Dyer hanno identificato, conseguentemente ai loro studi, i fattori che influenzano il *commitment* nelle organizzazioni. Questi possono essere ricondotti a tre livelli: il livello strategico, il livello funzionale (che attiene alle politiche di gestione delle risorse umane) ed il livello relativo all’ambiente lavorativo. Al livello strategico, i fattori che influenzano il *commitment* sono: le strategie di business aziendali, i valori di *commitment* del top management e quanto incide la voce dei collaboratori nei processi decisionali e di governance. Per quanto riguarda il livello funzionale, invece, i fattori sono: la mole di investimenti in formazione e sviluppo del personale, dei processi di selezione, reclutamento e mobilità basati sulla stabilità del rapporto aziendale, ed infine un sistema di *compensation* che vada a rafforzare la cooperazione, la partecipazione ed il contributo dei collaboratori. Infine, facendo riferimento al livello dell’ambiente lavorativo, possiamo riscontrare i seguenti fattori: un processo di selezione basato su standard elevati, una

progettazione dei ruoli improntata alla cooperazione e all'ampiezza, il coinvolgimento dei collaboratori nella risoluzione dei problemi ed un clima lavorativo fondato sulla cooperazione e sulla fiducia (Kochan, Dyer, 1993). Ovviamente questi fattori non vanno colti come "verità universali", viste le grandi differenze, soprattutto culturali, riscontrabili nei vari contesti. Piuttosto, vanno interpretati come linee guida da implementare flessibilmente, tenendo conto delle caratteristiche del contesto specifico.

Il tema del coinvolgimento dei collaboratori nelle scelte aziendali, però, rimane centrale indipendentemente dal contesto. Per strutturare una strategia orientata al *commitment*, infatti, è necessario che i collaboratori si sentano a tutti gli effetti trattati come stakeholder chiave dell'organizzazione. In questo modo, le persone si sentiranno ascoltate e prese in considerazione, nonché partecipi dei successi dell'organizzazione. Sarà così possibile creare un forte senso di appartenenza, che pone le basi per alti livelli di *commitment* organizzativo. Perché ciò si realizzi, però, è fondamentale che ci sia un rapporto di fiducia e stima reciproca tra i manager e i team. Per tale ragione, la costruzione di modelli di leadership adeguati rappresenta un passaggio essenziale per l'applicazione di una strategia di questo tipo. Sviluppare, inoltre, un contratto psicologico basato sul consenso e la cooperazione, piuttosto che sul controllo e la coercizione, può fornire a riguardo un supporto molto rilevante. La funzione HR gioca quindi un ruolo fondamentale. È molto importante che essa faciliti una comunicazione efficace dei valori e degli obiettivi aziendali, in modo da poter permettere ai collaboratori di immedesimarsi. Allo stesso modo, la funzione HR ha il compito di convincere la direzione a sviluppare un clima organizzativo basato sull'onestà, sull'equità, sulla fiducia, sull'ascolto e il dialogo, e inoltre sulla partecipazione. Una volta poste delle basi solide, è poi possibile intervenire con dei programmi di formazione e sviluppo che vengano incontro alle esigenze dei collaboratori, e con un sistema di Performance Management che veda allineati gli obiettivi individuali ed organizzativi. Infine, anche le politiche di *work-life balance* incidono positivamente sul *commitment* organizzativo (Armstrong, 2006). Quando si parla di *engagement*, invece, si fa riferimento all'impegno, messo in campo dal soggetto, nei confronti del proprio lavoro, inteso come ruolo organizzativo (Armstrong, 2006).¹ Esso si manifesta, quindi, quando il collaboratore è entusiasta del ruolo che ricopre e delle attività che svolge quotidianamente. Il concetto di *engagement*, del resto, si differenzia da quello di *commitment* proprio sotto questo aspetto. Il *commitment*, infatti, si riferisce all'impegno e alla lealtà verso l'organizzazione, intesa come insieme di valori e aspirazioni, mentre l'*engagement* riguarda esclusivamente il lavoro. Per tale ragione, è possibile osservare collaboratori che presentano alti livelli di *engagement*, poiché amano il proprio lavoro e mettono in campo sforzi aggiuntivi, ma che allo stesso tempo presentano bassi livelli di *commitment*, poiché ad esempio non si riconoscono nei valori aziendali.

La chiave del processo di creazione dell'*engagement*, corrisponde all'attività di *job design*. Per far sì che i ruoli siano idonei a creare *engagement* in chi li ricopra, è necessario progettarli in modo da garantire: un alto grado di interesse e sfida, che si riferisce al grado in cui un lavoro risulta di per sé interessante e motivante;²

¹ Per tale motivo, quando si parla di *engagement*, si fa riferimento all'abbreviazione di *job engagement*.

² Si richiama in tal caso il concetto di motivazione intrinseca, ampiamente discusso nel paragrafo 1.3.

un alto grado di varietà, che misura la ripetitività delle attività e quanto queste richiedono competenze e capacità complesse; un adeguato grado di autonomia, che si riferisce al margine di manovra concesso in termini di decisioni da prendere, programmazione del lavoro e delle procedure ad esso collegate, nonché di responsabilità finale del lavoro svolto; un alto grado di identità, che rappresenta la misura in cui un lavoro viene svolto *end to end* (ossia dall'inizio alla fine) dal soggetto ed è identificabile; ed infine, un alto grado di significato e importanza, che indica la misura in cui il lavoro contribuisce ad un risultato significativo più ampio ed ha un impatto rilevante sugli altri (Armstrong, 2006). Questi fattori vengono poi influenzati dalla struttura organizzativa e dal modello di leadership adottato. I manager e i team leader, infatti, possiedono spesso molta discrezionalità in riferimento a come assegnare il lavoro. Inoltre, essi possono fornire feedback molto utili per riconoscere il contributo dei collaboratori, e possono anche comunicare e spiegare con più facilità il significato del lavoro svolto dalle persone.

Concentrarsi maggiormente sull'*engagement* dei collaboratori, può aiutare in modo rilevante le imprese a prosperare e a difendersi egregiamente nei momenti di crisi. Molti studi, infatti, hanno provato la qualità della funzione predittiva della performance aziendale, svolta dall'*engagement*. La Gallup, società di consulenza leader in materia di *engagement*, ha sviluppato e rodato nel corso degli anni uno strumento di misurazione molto efficace, denominato "Q12".³ Nel 2012, la Gallup ha portato avanti la meta-analisi sul Q12, utilizzando 263 studi di ricerca su 192 organizzazioni in 49 settori e 34 paesi (Sorenson, 2013). Lo studio ha visto protagonisti 49.928 unità di lavoro, comprendenti circa 1,4 milioni di dipendenti. I ricercatori della Gallup hanno studiato le differenze, in termini di performance, tra le unità di lavoro attivamente *engaged* e le unità di lavoro attivamente *disengaged*. L'esito dello studio ha portato ancora una volta a confermare la connessione positiva tra l'*engagement* e nove variabili di performance:

- valutazioni dei clienti (+10% rispetto alle unità attivamente *disengaged*);
- redditività (+22%);
- produttività (+21%);
- turnover (-25% nelle organizzazioni ad alto turnover, -65% nelle organizzazioni con turnover significativamente basso);
- perdite nell'inventario (-28%);
- assenteismo (-37%);
- incidenti di sicurezza (-48%);
- incidenti di sicurezza inaspettati con danno causato, o potenziale (-41%);
- difetti di qualità (-41%).

La ricerca ha evidenziato, inoltre, che alti livelli di *engagement* sono correlati positivamente ad alti valori di EPS ("*earnings per share*", o "utili per azione"). La Gallup sostiene che tali correlazioni sussistano in maniera coerente tra le diverse organizzazioni di diversi settori e regioni del mondo, indipendentemente dal contesto. Data la tempistica, infine, lo studio evidenzia come alti livelli di *engagement* risultino decisivi

³ Tale strumento è essenzialmente un questionario composto da dodici domande, progettato per misurare l'*engagement*.

anche, e forse soprattutto, nei momenti di crisi (Sorenson, 2013). Per tale ragione, visto il periodo di pandemia che ha minato, e tutt'ora mina, la stabilità economica mondiale, riflettere sulle potenzialità di una forza lavoro con alti livelli di *engagement* può garantire all'organizzazione dei vantaggi rilevanti.

1.5 LE RISORSE UMANE COME VANTAGGIO STRATEGICO COMPETITIVO

Gli studi sulla motivazione, così come quelli svolti in materia di *engagement* e *commitment*, hanno consentito di mettere adeguatamente in luce l'inestimabile valore aggiunto che i collaboratori possono fornire all'organizzazione. Si sono accumulati, nel corso degli anni, centinaia di studi che hanno evidenziato l'esistenza di un legame tra le sopraccitate variabili e risultati migliori in termini di performance e produttività. La gestione ottimale delle persone, dunque, non è solo un obbligo morale o una semplice attività di supporto. Piuttosto, essa è ormai agli occhi di tutti un'attività strategica che, se eseguita nel migliore dei modi, può condurre ad un vantaggio competitivo sostenibile. Le persone, infatti, sono la più grande risorsa su cui l'organizzazione può contare, sia nei momenti di prosperità che nei periodi di crisi. Per questo motivo la funzione HR, o direzione risorse umane, ha assunto progressivamente maggiore importanza.

La funzione HR si è evoluta di pari passo con la figura ricoperta dalla persona nell'organizzazione. Nelle organizzazioni Tayloristiche, la persona era messa sullo stesso piano dei macchinari per la produzione, ragion per cui all'epoca, a gestire tutte le vicissitudini del caso era il supervisore. Il suo ruolo, però, era più quello di assicurarsi che le catene di montaggio viaggiassero ai ritmi forsennati previsti, che quello di garantire il benessere della popolazione aziendale. Oggi, la situazione è lontana anni luce da quello scenario. La funzione HR ha raggiunto gradi di complessità molto elevati, motivo per cui gestire alla perfezione tutte le dinamiche, rappresenta una vera sfida per l'organizzazione. Una sfida che viene affrontata da professionisti sempre più preparati e competenti, pronti a dare il massimo per garantire che l'intero ingranaggio funzioni al meglio, e che ogni collaboratore si senta nel posto giusto.

La convinzione che alla funzione HR spettasse un ruolo più rilevante di una semplice unità di costo, iniziò a maturare nei primi anni Novanta, quando emerse il filone dello "*Strategic Human Resource Management*" (SHRM). Tale approccio alla gestione delle risorse umane, si pone l'obiettivo di integrare le politiche, i programmi e le pratiche HR con la strategia aziendale. Per richiamare innanzitutto il concetto di strategia, Quinn, Mintzberg e James (1988) ragionarono su alcuni possibili significati. Essi pervennero alla conclusione che con "strategia" si può identificare: un piano, o qualcosa ad esso equivalente, come una direzione o una guida; un modello, ossia un comportamento predeterminato e coerente nel tempo; una prospettiva, ossia la modalità fondamentale con cui l'organizzazione si avvicina alle cose; o uno stratagemma, che corrisponde ad una "manovra" specifica, adottata per vincere contro uno o più avversari. Di fatto, la strategia di un'organizzazione determina la direzione che essa ha intenzione di percorrere. Adottare un approccio strategico alla gestione delle risorse umane, quindi, significa produrre strategie HR integrate verticalmente con quella del business, e che puntano nella stessa direzione (Armstrong, 2006). Tale

approccio permette, dunque, di prendere decisioni strategiche che avranno un impatto rilevante, e a lungo termine, sul successo dell'organizzazione, garantendo la forza lavoro di cui la stessa ha bisogno per conseguire, e successivamente sostenere, un vantaggio competitivo.

Lo *Strategic Human Resource Management* si basa principalmente sulla teoria della *resource-based view*. Barney e Wright (1998) hanno suggerito l'applicabilità della teoria al contesto delle risorse umane e della funzione HR. Essi infatti, attraverso l'analisi delle componenti chiave della *resource-based view*, ossia valore, rarità, inimitabilità, non sostituibilità e organizzazione, hanno spiegato come le risorse umane possano essere alla base di un vantaggio competitivo. Secondo tale visione, un collaboratore che possiede risorse di valore, rare, difficilmente imitabili e sostituibili, nonché facilmente fruibili, assumerà un'importanza strategica per l'organizzazione. Le risorse del capitale umano sono rappresentate dalle conoscenze, competenze ed abilità del singolo, nonché dalle relazioni di lavoro che nascono dalle interazioni tra i collaboratori. L'alta qualità di queste risorse può essere una fonte di vantaggio competitivo difficilmente imitabile (Bailey, Mankin, Kelliher, Garavan, 2018).

Le ricerche effettuate in materia di SHRM possono essere ricondotte a tre differenti prospettive (Delery, Doty, 1996). La prima è la prospettiva universalistica, secondo la quale alcune pratiche HR producono effetti positivi sulla performance organizzativa in ogni caso, indipendentemente dal contesto e dalle condizioni ad esso associate. Di fatto, tali pratiche andrebbero implementate a prescindere, senza che vi sia necessità di un *fit* con la strategia aziendale. La seconda, invece, è la prospettiva configurazionale. Essa sostiene che, a produrre l'impatto positivo sulla performance, è l'insieme di pratiche HR considerato nel complesso, anziché le stesse prese singolarmente. Infine, la terza prospettiva è detta contingente e deriva principalmente dallo studio effettuato da Miles e Snow (1984), il quale risultò fu il suggerimento di quattro strategie (esplorazione, difesa, analisi e reazione), da applicare in base al contesto, che comportano set di pratiche differenti. La prospettiva contingente afferma in sintesi che le pratiche HR da implementare dipendono dalla strategia dell'organizzazione. In particolare, esse devono adattarsi ad un insieme di fattori, interni all'impresa come ad esempio la tecnologia o la struttura, ed esterni, come le caratteristiche del settore e del mercato del lavoro di riferimento (Jackson, Schuler, 1995). Delery e Doty (1996), attraverso uno studio effettuato su un campione di 1050 banche, hanno confermato la solidità della prospettiva universalistica. Quest'ultima, però, non esclude necessariamente la prospettiva contingente, ma piuttosto fornisce una base per l'applicazione dello SHRM, alla quale va poi ad aggiungersi un'analisi dei fattori contingenti.

È possibile, inoltre, distinguere tra due differenti approcci allo *Strategic Human Resource Management*, uno *soft* ed uno *hard* (Storey, 1989). L'approccio *soft* pone maggiore enfasi sugli aspetti "umani" della gestione dei collaboratori, sottolineando il continuo sviluppo, la comunicazione efficace, il coinvolgimento, la sicurezza dell'impiego, la qualità della vita lavorativa e il *work-life balance*. L'approccio *hard* tende invece ad enfatizzare il ritorno ottenibile dagli investimenti nelle risorse umane, fatti nell'interesse del business. Lo *Strategic Human Resource Management* dovrebbe cercare di raggiungere il giusto equilibrio tra le componenti *hard* e *soft*.

Nonostante la prospettiva contingente, opportunamente validata scientificamente, segnali che le pratiche

HR da implementare dipendano dalla strategia, ci sono alcuni capisaldi su cui vale la pena soffermarsi. Uno di questi coincide sicuramente con l'attività di *Human Resource Development*. L'HRD è un'attività fondamentale per adottare un approccio strategico efficace. Essa si sostanzia nello sviluppo delle risorse umane intellettuali e sociali intangibili, che possono contribuire in modo decisivo al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Un'altra attività essenziale è quella del *Talent Management*. La gestione dei talenti mira al completo sfruttamento del potenziale dei collaboratori chiave. Essi sono coloro che, grazie alle loro competenze e capacità distintive, forniscono un grosso valore aggiunto all'organizzazione. Tali collaboratori sono essenziali, poiché superano abitualmente le aspettative e mettono in campo comportamenti efficaci. Per queste ragioni, è importante puntare a trattenere questi collaboratori ritenuti di critica importanza per il vantaggio competitivo. Questo scenario di sviluppo e di *retention*, però, può verificarsi solo quando l'attività di *Talent Management* risulta essere allineata strategicamente al business. Altre attività molto importanti sono, ad esempio, la gestione efficace dei rapporti lavorativi e la creazione di *commitment* ed *engagement*. Se si riesce a gestire efficacemente i rapporti di lavoro, in ogni fase, e a creare un senso di appartenenza, i collaboratori percepiranno di essere nel posto giusto. Il benessere dei collaboratori, tra l'altro, è un *outcome* molto strategico poiché il passaparola positivo, accompagnato dalle giuste strategie di *Employer Branding*, permette di attrarre le risorse migliori sul mercato e trattenere quelle già reclutate. Un altro tema, che ha assunto progressivamente maggiore importanza strategica, è quello della *Corporate Social Responsibility* (CSR). La CSR, infatti, è sempre più vista come una priorità strategica e una potenziale fonte di vantaggio competitivo. Questo perché un'organizzazione gestita in modo etico e socialmente responsabile, fornisce un mezzo per attrarre nuovi clienti e collaboratori, e parallelamente ne aumenta la soddisfazione, la motivazione ed il morale (Bailey, Mankin, Kelliher, Garavan, 2018).

Lo *Strategic Human Resource Management* ha comportato un forte cambiamento per i professionisti delle risorse umane, che nei loro ruoli tradizionali hanno spesso subito delle critiche per la loro mancanza di comprensione delle dinamiche di business. Per conseguire un'implementazione efficace dell'approccio strategico, quindi, era necessario ripensare i ruoli tradizionali. È proprio da questi aggiornamenti che nacque la figura professionale dell'*HR Business Partner*. La sua responsabilità chiave è quella di garantire all'organizzazione l'uso migliore possibile delle risorse umane a disposizione, e di modellare le strategie HR per soddisfare le esigenze del business (Brockway, 2007). Per i professionisti delle risorse umane, passare da un ruolo operativo ad uno più strategico richiede un set di competenze completamente nuovo. Essi devono chiaramente eccellere nella comprensione delle pratiche HR e del loro funzionamento, ma devono essere anche in grado di comprendere le dinamiche del business. Gli *HR Business Partner*, inoltre, devono avere la capacità di sviluppare e sostenere relazioni solide a tutti i livelli dell'organizzazione. Essi, infatti, devono essere in stretto contatto con il management, per fare regolarmente il punto sui bisogni del business, sulle capacità di gestione e sugli sviluppi del settore, così da poter mantenere allineate le strategie HR. I professionisti delle risorse umane, dunque, in questa nuova veste, vengono coinvolti nei processi strategici dell'organizzazione, tra i quali quello di pianificazione e misurazione delle performance del business. Se è pur vero, per concludere, che ancora persistono situazioni spiacevoli in determinati contesti, si può

comunque affermare con tranquillità che, nell'ultimo ventennio, il ruolo della persona nelle organizzazioni ha compiuto ulteriori passi avanti importanti. La stragrande maggioranza delle medie e grandi imprese, infatti, ha finalmente compreso l'importanza strategica delle risorse umane, e ha dato di conseguenza sempre maggiore rilievo organizzativo alla funzione che ha il compito di plasmarne le strategie.

1.6 MODELLI ORGANIZZATIVI CHE VALORIZZANO LE PERSONE

Le organizzazioni non sono esclusivamente un mezzo per realizzare profitti. Se ben strutturate e gestite, esse rappresentano una fonte di benessere per le persone che le compongono. Adriano Olivetti, di cui sono ben note le gesta in campo industriale, sosteneva fortemente questo pensiero. Egli era convinto che le organizzazioni dovevano nascere dal desiderio di portare cultura, ricchezza e benessere alle persone, non dalla mera ricerca di denaro. I profitti, piuttosto, dovevano essere concepiti come una conseguenza positiva, derivante dal benessere della popolazione aziendale. Olivetti fu chiaramente un precursore, che già all'epoca, aveva chiaro il potenziale contributo che i collaboratori potevano fornire, se gestiti nel modo giusto. Oggi non esistono scuse che tengano, i modelli organizzativi vincenti, in grado di garantire la continuità aziendale, sono quelli che mettono la persona al centro. A dimostrarlo, è la molteplicità di studi e ricerche che esplicitano il valore aggiunto che la persona può creare per l'organizzazione.

L'economia mondiale, del resto, è passata dall'essere orientata alla produzione, o al prodotto, al basarsi principalmente sulla conoscenza. La gestione efficace del capitale intellettuale, infatti, è diventata un'attività altamente strategica, che permette di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile. Quando si parla di conoscenza si fa riferimento a due tipologie: la conoscenza tacita, che rappresenta la conoscenza interna ad ogni individuo, e che comprende l'apprendimento cognitivo, il *mindset*, il know-how, le abilità tecniche ed esperienze; la conoscenza esplicita, che coincide invece con la conoscenza che è stata codificata esternamente alla persona, attraverso strumenti quali i documenti cartacei, i database e i file elettronici, o le procedure operative dell'impresa (Walczak, 2005). Il valore strategico della conoscenza conferma la centralità della persona nelle organizzazioni moderne. Per far sì, però, che tale conoscenza possa essere sfruttata a vantaggio dell'impresa, quest'ultima deve essere strutturata in modo da favorirne la creazione e la trasmissione. I modelli organizzativi orientati alla conoscenza, riescono quindi a sfruttare il potenziale dei collaboratori. Questi modelli supportano poi risultati ancora migliori se accompagnati da una forza lavoro motivata e con alti di livelli di *commitment* ed *engagement*, e se connessi ad una funzione HR strategica. Prima di descrivere i fattori strutturali che favoriscono la creazione e la trasmissione di conoscenza, è utile soffermarsi sui meccanismi di trasferimento riscontrabili nelle organizzazioni. Secondo il modello SECI, proposto da Nonaka e i suoi collaboratori, i meccanismi che portano alla creazione e al trasferimento della conoscenza sono quattro: la socializzazione, l'esternalizzazione, la combinazione e l'internalizzazione. La socializzazione è il processo che si manifesta con la trasmissione di conoscenza tacita da un soggetto all'altro. Essa può avere luogo informalmente, ad esempio attraverso dialoghi tra collaboratori, come quelli che quotidianamente si riscontrano in mensa o davanti alla macchinetta del caffè, o in modo più formale, ad

esempio mediante attività di *mentoring*. L'esternalizzazione, invece, è il processo di codifica della conoscenza tacita in uno dei formati espliciti disponibili, come documenti aziendali o procedure formalizzate. La combinazione rappresenta la traduzione di conoscenza esplicita in un nuovo formato esplicito. Tale traduzione può comportare l'aggiunta di nuovi contesti, o prevedere semplicemente un formato di codifica della conoscenza esplicita diverso. L'internalizzazione, infine, prevede la conversione di conoscenza esplicita in tacita. Questa si manifesta poiché la conoscenza esplicita, una volta che viene immagazzinata dal soggetto, diventa parte delle sue risorse di conoscenza tacita (Nonaka, 1994).

Come anticipato, per far sì che il capitale intellettuale dell'azienda possa creare un vantaggio competitivo, occorrono una struttura organizzativa in grado di favorire la creazione ed il trasferimento di conoscenza, ed una cultura organizzativa orientata alla conoscenza.

Richiamando la distinzione tra modelli meccanicistici ed organici, effettuata da Burns e Stalker (1961), è possibile desumere che le caratteristiche tipiche della struttura organica sono decisamente più adatte alla creazione e condivisione della conoscenza. La struttura organica presenta le seguenti caratteristiche: maggiore flessibilità; adattamento e frequente ridefinizione dei compiti; diffusione del *commitment* in tutta l'organizzazione; comunicazione orizzontale attraverso la diffusione di informazioni e consigli, invece che verticale mediante ordini o istruzioni. Burns e Stalker consigliavano l'adozione di una struttura prevalentemente organica in condizioni instabili e altamente mutevoli, ma dato che oggi quasi la totalità dei settori naviga in un mare con queste caratteristiche, tale struttura risulta essere quella maggiormente implementata. Grazie alla sua flessibilità, infatti, la struttura organica permette sia il trasferimento verticale della conoscenza, che quello orizzontale. Le strutture meccanicistiche, al contrario, sono nettamente più rigide, centralizzate in termini di potere decisionale, e di stampo gerarchico. L'adozione di tali strutture, se da un lato favorisce il trasferimento verticale della conoscenza, dall'altro ne inibisce il trasferimento orizzontale. L'approccio meccanicistico, dunque, tende a limitare, invece che favorire, lo sviluppo delle capacità umane, modellando i collaboratori così da adattarli ai requisiti delle organizzazioni di stampo meccanicistico, piuttosto che costruire l'organizzazione attorno ai loro punti di forza e potenzialità (Morgan, 1986). Numerosi studi, inoltre, hanno dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra l'adozione di un modello prevalentemente organico, ed un tasso maggiore di innovazione. Questo poiché le caratteristiche tipiche di una struttura organica permettono ai collaboratori di fornire il loro contributo, potendo condividere con molta più facilità le loro idee. La struttura organica rappresenta, d'altronde, la base ideale per la creazione di una *learning organization*, dove l'apprendimento è enfatizzato e valorizzato, dove si incentiva il tentativo indipendentemente dal risultato, e dove si premiano i collaboratori che forniscono le idee migliori (McNamara, 2009). La recente pandemia ha dimostrato quanto sia importante avere una struttura flessibile, in grado di adattarsi ai frequenti ed inattesi cambiamenti. Per tale ragione si sta espandendo sempre di più l'adozione di una struttura *agile*, che riesce a combinare velocità ed adattabilità con l'efficienza. Le *agile organizations* superano i limiti dimensionali di un semplice ufficio, limitano il più possibile il reporting gerarchico e semplificano il processo decisionale (Brosseau, Ebrahim, Handscomb, Thaker, 2019). Tra le organizzazioni nate con una struttura *agile*, molte provengono dal settore tecnologico, come Spotify o Riot

Games2. La maggior parte delle organizzazioni, però, deve necessariamente subire una trasformazione per implementare tale struttura.

La struttura organica, infine, facilita lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla conoscenza. Jones (2013, p. 9) definì la cultura organizzativa come “l’insieme dei valori e delle norme condivise che controllano le interazioni dei membri dell’organizzazione tra di loro e con i fornitori, i clienti e gli altri soggetti al di fuori dell’organizzazione”. Creare e consolidare una “cultura della conoscenza” equivale a facilitare, sostenere ed incoraggiare la creazione, l’utilizzo e la condivisione della conoscenza. La “cultura della conoscenza”, permette quindi di massimizzare il vantaggio competitivo realizzato attraverso una corretta esecuzione dei processi di *Knowledge Management* (Walczak, 2005).

Oltre agli interventi di carattere strutturale e culturale, le organizzazioni che intendono porre al centro la persona, devono anche essere sensibili ai temi legati alla “sostenibilità umana”. La parola “sostenibilità” è ormai sulla bocca di tutti, e sempre più organizzazioni dedicano interi capitoli di budget ad interventi a salvaguardia dell’ambiente. Il concetto di sostenibilità, però, non si riferisce solo alle risorse ambientali, poiché anche le risorse umane meritano attenzione e protezione (Pfeffer, 2010). Ecco allora che, progressivamente, un numero sempre maggiore di imprese ha inserito, o sta inserendo, programmi di *welfare aziendale* volti a garantire un pacchetto più o meno ampio di servizi, destinati a soddisfare le esigenze dei collaboratori. Tali servizi, toccano temi molto importanti per il benessere dei collaboratori, come il *work-life balance* o il tema del *wellbeing*, che riguarda il benessere psicofisico della persona.

In conclusione, per poter prosperare, le organizzazioni hanno bisogno di ascoltare il preziosissimo consiglio che Olivetti lasciò in eredità. Le aziende vanno pensate per la persona, ossia per sfruttare ogni suo punto di forza e potenzialità, perseguendo allo stesso tempo il massimo grado di benessere possibile.

2. LEADERSHIP EMOTIVA: UN MODELLO CHE FA LEVA SULLE EMOZIONI DEI COLLABORATORI

2.1 L’INTELLIGENZA EMOTIVA

La natura umana è altamente complessa. Nelle imprese multinazionali, con migliaia di collaboratori sparsi in tutto il mondo, la gestione di questa complessità rappresenta una sfida, la quale riuscita è di fondamentale importanza. Per troppi anni le persone sono state semplicemente dei numeri, un mezzo per conseguire dei risultati di carattere economico. Oggi, approcciarsi alla gestione dei collaboratori ignorando il potere delle emozioni, potrebbe essere un errore fatale, in grado di portare alla deriva anche l’organizzazione più solida. Le emozioni sono un’arma astratta potentissima, non quantificabile e di difficile misurabilità. Esse possono agire come moltiplicatore positivo per la performance, ma anche avere effetti negativi devastanti.

Comprenderne la natura ed il funzionamento, quindi, è essenziale poiché permette una gestione corretta dei collaboratori. Le emozioni hanno a che fare con i pensieri, sentimenti, agitazioni, turbamenti e passioni delle

persone, e si traducono poi in propensioni ad agire in un determinato modo. La maggior parte degli psicologi condivide l'idea dell'esistenza di gruppi di emozioni fondamentali, ai quali si riconducono poi le varie sfumature. Secondo Goleman (1999) questi gruppi coincidono con: collera, tristezza, paura, gioia, amore, sorpresa, disgusto e vergogna. Alle emozioni si aggiungono poi: gli umori, o stati d'animo, che nonostante siano meno potenti generalmente presentano una durata maggiore; i temperamenti, che si manifestano con la propensione all'attivazione di determinate emozioni; e i disturbi delle emozioni, come ad esempio la depressione accertata clinicamente. Ciascuna emozione ricopre un ruolo unico ed importante, poiché permette al corpo di elaborare una risposta diversa a seconda del tipo di emozione che viene evocata. Tale risposta si manifesta sotto forma di comportamenti osservabili. Quando una persona, ad esempio, si trova in uno stato di collera, la frequenza cardiaca tende ad aumentare ed il corpo secerne una quantità di adrenalina tale da porre in essere un'azione molto energica.

Se poi le emozioni si presentano in misura molto forte, la persona perde totalmente il controllo ed agisce esclusivamente d'impulso, annullando di fatto il ruolo razionale svolto dalla neocorteccia. Goleman (1999) definì tali situazioni "sequestri emozionali". Questi avvengono poiché l'amigdala, regione del cervello situata sopra il tronco celebrale e nei pressi del sistema limbico, tende ad acquisire il controllo sulle azioni individuali in determinati contesti, inibendo la parte razionale del cervello. A studiare in modo approfondito le interazioni tra l'amigdala e la neocorteccia, fu in particolare il neuroscienziato Joseph LeDoux. Egli scoprì che l'amigdala, attraverso un'ampia rete di connessioni neurali, è in grado di "sequestrare" il cervello qualora si presentasse un'emergenza emozionale. In tali situazioni, gli input sensoriali captati dal cervello si dirigono direttamente all'amigdala, non passando per la neocorteccia. Questa sorta di scorciatoia, permette all'amigdala di dettare i comportamenti da porre in essere, prima che la neocorteccia, sede della mente razionale, possa essere in grado di elaborare le informazioni. Questo meccanismo si rivela da un lato utilissimo, ad esempio, nelle situazioni di pericolo immediato, in cui la forte paura permette al segnale di pericolo di bypassare il percorso standard, dando la possibilità all'amigdala di comandare al corpo un'azione immediata che possa mettere in salvo il soggetto. Allo stesso modo, però, tale meccanismo può essere molto pericoloso. Emozioni come la collera, infatti, possono scatenare un "sequestro emozionale" altamente nocivo che porta la persona ad agire prima di pensare, il più delle volte in modo eccessivo e controproducente. Va detto, inoltre, che l'amigdala registra le esperienze passate, riconoscendo le situazioni analoghe in modo da prevenire eventuali conseguenze. Nonostante queste osservazioni, è importante sottolineare che malgrado i rischi, le emozioni sono alleate della mente razionale. Nella maggior parte dei casi esse indicano alla mente razionale la direzione giusta da intraprendere, così da permetterle di elaborare una risposta adeguata sia dal punto di vista emotivo che logico. Pertanto, è possibile riuscire a controllare la mente emozionale, prevenendo uno spiacevole "sequestro neurale" e favorendo la collaborazione tra cuore e logica. Così facendo, è possibile fare un uso intelligente delle emozioni (Goleman, 1999).

Il concetto di intelligenza viene spesso associato erroneamente alle sole capacità logiche e matematiche. Questa visione, però, risulta altamente limitata. Se si misura l'intelligenza di un bambino attraverso la sola analisi del rendimento scolastico, ad esempio, si commette un grave errore. Questo perché il bambino

oggetto di tale misurazione, potrebbe non essere portato per lo studio, ma possedere comunque altri talenti, come ad esempio una predisposizione per la musica o per lo sport. Il primo studioso che elaborò una teoria alternativa del concetto di intelligenza fu Howard Gardner. Gardner criticò nettamente la funzione predittiva del QI, sostenendo l'esistenza di una pluralità di intelligenze che non potevano essere misurate attraverso i test standard del QI, ma che risultavano essere decisamente più utili nel predire il successo nella vita. Le intelligenze "multiple" individuate da Gardner (1983) sono otto, indipendenti ma strettamente collegate:

- 1) l'*intelligenza verbale-linguistica*, che riguarda la capacità di usare vantaggiosamente le parole, in forma verbale o scritta, e predice carriere da scrittore, avvocato, filosofo, politico ed insegnante;
- 2) l'*intelligenza logico-matematica*, che ha a che fare con la padronanza della logica, dei numeri, del ragionamento induttivo e deduttivo, e predice carriere da scienziato, matematico, medico ed economista;
- 3) l'*intelligenza spaziale*, che si riferisce alla capacità di giudizio spaziale e alla memoria visiva, e predice carriere da artista, ingegnere ed architetto;
- 4) l'*intelligenza corporeo-cinestetica*, che si manifesta con la predisposizione alle attività fisiche come lo sport e predice carriere da atleta, ballerino, attore, comico, costruttore ed artigiano;
- 5) l'*intelligenza musicale-ritmica*, che riguarda invece le capacità inerenti alla musica, al ritmo e più in generale all'udito, essa predice carriere da musicista, cantante, direttore d'orchestra e compositore;
- 6) l'*intelligenza naturalistica*, che attiene all'armonia con la natura e predice carriere da scienziato, naturalista, ambientalista, giardiniere ed agricoltore;
- 7) l'*intelligenza interpersonale*, che si identifica nella predisposizione all'interazione sociale e predice carriere da politico, manager, assistente sociale e diplomatico;
- 8) l'*intelligenza intrapersonale*, che ha a che fare con le capacità introspettive ed autoriflessive, e predilige carriere da filosofo, psicologo, teologo e da scrittore.

Partendo dai lavori di Gardner, Goleman si soffermò soprattutto sui concetti di intelligenza interpersonale ed intrapersonale, ritenuti anche dallo stesso Gardner di maggiore importanza. Quest'ultimo, però, non toccò il tema delle emozioni, o almeno non approfonditamente, tema che invece risulta essere protagonista nel concetto di intelligenza emotiva descritto da Goleman nei suoi lavori. Salovey e Mayer (1990) definirono l'intelligenza emotiva come un derivato dell'intelligenza sociale, che si sostanzia nella capacità di monitorare i propri sentimenti ed emozioni, nonché quelli degli altri, di distinguerli ed interpretarli in modo da guidare il proprio pensiero e le proprie azioni. Goleman (1999) identificò l'intelligenza emotiva in alcune capacità, come ad esempio quella di motivarsi e persistere nel cercare di realizzare i propri obiettivi nonostante i fallimenti, o come la capacità di riuscire a controllare gli impulsi emotivi evitando "sequestri" spiacevoli, o quella di evitare che gli stati d'animo negativi impediscano la realizzazione corretta di attività quotidiane quali il lavoro e, ancora, la capacità di essere empatici. In modo più rigoroso, è possibile ricondurre l'intelligenza emotiva a delle aree fondamentali, alle quali si collegano competenze ed abilità che vanno padroneggiate se si vuole eccellere nell'utilizzo intelligente delle emozioni (Goleman, 1999). Il modello originario prevedeva cinque dimensioni fondamentali, che sono state successivamente ridotte a

quattro. Anche le relative competenze sono passate da 25 a 18. Alcuni studi, infatti, suggerirono a Goleman di accorpare alcune competenze e di rivedere alcune denominazioni. Nonostante ciò, per introdurre l'argomento risulta maggiormente utile descrivere il modello originario, mentre quello più recente verrà analizzato in seguito. In particolare verrà fatto affidamento al modello più recente nel secondo paragrafo, quando verranno analizzate più nello specifico le competenze della leadership emotiva.

La prima dimensione dell'intelligenza emotiva contemplata dal modello originario è rappresentata dalla *conoscenza delle proprie emozioni*. Tale dimensione si basa su una parola chiave: l'autoconsapevolezza. Per autoconsapevolezza si intende la capacità di riuscire a percepire ed identificare i propri sentimenti nel momento esatto in cui essi si manifestano. L'autoconsapevolezza è una competenza chiave dell'intelligenza emotiva, tanto che la sua assenza di fatto impedisce la padronanza di tutte le altre competenze. Essere autoconsapevoli delle proprie emozioni significa prenderne atto, non in modo critico ma cosciente. Questa capacità produce degli effetti molto rilevanti sui sentimenti negativi. Quando una persona è dominata da un senso di rabbia, ad esempio, spesso agisce senza rendersene conto e questo va a discapito suo e degli altri. Riuscire invece a riconoscere e comprendere il proprio stato di collera in quel determinato istante, garantisce una consapevolezza tale da avere maggiore libertà nel decidere come comportarsi. Se si percepisce che l'emozione negativa sta cercando di prendere il controllo delle proprie azioni, risulta molto più facile difendersi. Mayer sosteneva che le persone potessero essere ricondotte a tre differenti categorie, a seconda del loro livello di autoconsapevolezza: gli *autoconsapevoli*, ossia quei soggetti dotati di maggiore consapevolezza delle proprie emozioni, e che riescono ad uscire da vortici negativi prima degli altri; i *sopraffatti*, che corrispondono a quelle persone con bassa autoconsapevolezza che spesso perdono il controllo sulle proprie emozioni agendo in balia di esse; ed infine i *rassegnati*, tra cui si riconducono le persone affette da depressione, che nonostante comprendano il manifestarsi delle proprie emozioni non fanno nulla per cambiare le cose (Goleman, 1999). La conoscenza delle proprie emozioni è, dunque, un passaggio fondamentale per entrare in sintonia con i propri sentimenti.

La seconda dimensione, invece, corrisponde al *controllo delle emozioni*. Anche tale dimensione si fonda principalmente sull'autoconsapevolezza. Le emozioni sono una parte essenziale della vita, motivo per cui non possono essere né sottovalutate né tantomeno soppresse. Esse vanno comprese per quello che sono ed interpretate in base al contesto in cui vengono evocate. È necessario, infatti, che le emozioni siano proporzionate alla circostanza. Se quest'ultime vengono puntualmente bloccate sul nascere, la persona potrebbe sviluppare una forma più o meno grave di indifferenza nei confronti delle cose e degli altri. Allo stesso modo, se la persona tende sempre ad ingigantirne la portata rischia di perderne il controllo scatenando disturbi patologici come la depressione. Il benessere psicologico, dunque, necessita la capacità di controllare le proprie emozioni, soprattutto se negative. È abbastanza irrealistico immaginare una vita senza gioie e dolori, ma le emozioni negative e quelle positive devono essere in equilibrio. Tra le emozioni fondamentali, la più difficile da controllare risulta essere la collera. Essa è molto persuasiva e al contrario della tristezza può innescare azioni ben più pericolose. Spesso, infatti, chi si trova in balia della tristezza agisce principalmente contro se stesso, mentre è molto più probabile che chi perda il controllo sulla propria collera

agisca a danno degli altri. Ad incidere sulla capacità di disinnescare la collera al momento giusto è sicuramente il livello di stress. All'aumentare del livello di stress, infatti, si riduce la soglia di attivazione della collera. Zillmann suggerì che una volta riconosciuta la collera, fermarsi e cercare di mettere in discussione i pensieri che gli stanno fornendo energia, può essere molto utile per cercare di disinnescarla (Goleman, 1999). I piccoli sentimenti negativi, se non ne vengono messe in discussione le fondamenta, si accumulano finché il soggetto non scoppia, attraverso quella che si usa definire "ultima goccia che fa traboccare il vaso". Altri metodi per dissipare la collera possono essere l'attività fisica o sportiva, nonché l'isolamento temporaneo. Starsene un po' da soli in determinate circostanze può infatti essere utile per raffreddare la collera, così come possono essere utili le tecniche di rilassamento e le varie forme di meditazione. Un'altra emozione che se incontrollata può minare gravemente il benessere psicologico di un individuo è l'ansia. Un leggero senso di tensione, del resto, può essere utile per aumentare la concentrazione, andando quindi ad incidere positivamente sulla prestazione. Ma quando le preoccupazioni diventano croniche ed incessanti costituiscono un serio problema. Riuscire a controllarle è fondamentale e la tecnica più efficace, seppur banale, è quella di distrarre l'attenzione da esse. Il controllo delle proprie emozioni è una capacità essenziale non solo in fase di prevenzione, ma anche per riuscire a liberarsi dagli stati d'animo negativi, tra i quali spicca la malinconia, che nei casi più gravi può sfociare nella depressione. Uno dei modi più efficaci per combatterla è attraverso il "reinquadramento cognitivo". Esso si sostanzia nella ricerca di una lente diversa con cui osservare la situazione in modo più positivo.

La terza dimensione coincide con la *motivazione di se stessi*. Questa dimensione è fondamentale poiché si riferisce alla capacità di controllare le emozioni in modo tale da trovare la concentrazione necessaria per realizzare i propri obiettivi. Le emozioni negative mettono a dura prova la concentrazione, minando quella che gli scienziati definiscono "memoria da lavoro". Essa corrisponde alla capacità di immagazzinare ed utilizzare al momento opportuno ogni informazione utile per concludere l'attività che si sta svolgendo (Goleman, 1999). Per tale ragione è fondamentale godere di un elevato grado di autocontrollo, così da poter neutralizzare gli impulsi negativi. Essere predisposti all'ottimismo e alla speranza, inoltre, impedisce alle persone di farsi dominare dall'ansia, o di cadere nell'apatia durante i periodi complicati o dopo gli insuccessi. L'ottimismo è un'arma molto potente che permette un utilizzo intelligente delle proprie emozioni. Seligman scoprì tra l'altro che la predisposizione all'ottimismo è un efficace fattore predittivo del successo nella vita (Goleman, 1999). Un'altra capacità fondamentale riconducibile alla terza dimensione corrisponde al saper entrare nel "flusso". Il flusso rappresenta forse la più potente manifestazione dell'intelligenza emotiva. Esso coincide con lo sfruttamento efficiente dell'energia contenuta nelle emozioni, che viene incanalata ed utilizzata in armonia con l'attività che si sta svolgendo. Quando un soggetto entra nel flusso diventa un tutt'uno con l'attività a cui si sta dedicando. Esso rappresenta, quindi, la massima espressione della concentrazione. Questo stato si può facilmente osservare, ad esempio, in un pianista che suona il suo pezzo preferito o in uno scrittore particolarmente ispirato che lavora al suo romanzo. Riuscire ad entrare nel flusso, però, non è così semplice, soprattutto se il compito che si sta svolgendo non è di proprio gradimento. Al contrario, se l'attività che si sta portando a termine risulta intrinsecamente motivante e

stimolante, riuscire ad entrare nel flusso risulterà meno complicato. Padroneggiare questa capacità rappresenta un vantaggio poiché permette un utilizzo efficiente delle proprie energie. In tale stato, infatti, persino il lavoro più faticoso può sembrare facile e leggero, ed invece che produrre stress provoca nel soggetto una piacevole sensazione di benessere (Goleman, 1999).

La quarta dimensione, invece, è quella relativa al *riconoscimento delle emozioni altrui* e si basa principalmente sull'empatia. Essere empatici equivale a riconoscere e comprendere le emozioni e preoccupazioni altrui, sapendo calarsi nei panni degli altri apprezzandone i diversi punti di vista. L'empatia, però, passa necessariamente prima dall'autoconsapevolezza. Questo perché è molto difficile, se non addirittura impossibile, riuscire a comprendere i sentimenti degli altri se non si è capaci di entrare in sintonia con i propri. Per coltivare l'empatia è necessario saper leggere il linguaggio non verbale delle persone, oltre che chiaramente quello verbale. Vanno ben interpretati, quindi, i gesti, le espressioni facciali, il tono di voce e qualsiasi altro mezzo di comunicazione non verbale. L'empatia aiuta moltissimo nella vita sociale e sentimentale, poiché comporta maggiore estroversione, simpatia, sensibilità ed un più elevato grado di adeguatezza emotiva. Stern (2018) sostiene che le radici dell'empatia, e più in generale le radici dell'intera struttura emozionale umana, siano riconducibili ai rapporti genitore-figlio, ed in particolare a quelli tra la madre ed il proprio bambino. I momenti di intimità che caratterizzano i primi mesi di vita del bambino, infatti, permettono allo stesso di creare le proprie aspettative emozionali. Questo processo viene chiamato "sintonizzazione" ed è il meccanismo con cui le madri comunicano ai propri bambini di captare i loro sentimenti. L'assenza di questa sintonia produce nel bambino effetti devastanti a lungo termine, tra i quali spicca una maggiore propensione al crimine (Goleman, 1999).

La quinta ed ultima dimensione dell'intelligenza emotiva contemplata dal modello originario di Goleman corrisponde alla *gestione delle relazioni*. Essa attinge molto dall'intelligenza interpersonale delineata da Gardner e si basa sulla capacità di gestire le emozioni degli altri. Per riuscire a gestire efficacemente le emozioni altrui è necessario possedere due capacità emozionali in particolare, ossia l'empatia e l'autocontrollo. La padronanza di tali competenze emotive permette di ispirare ed influenzare gli altri, che sono due abilità essenziali per esercitare la leadership nel modo emotivamente corretto. Le emozioni sono altamente contagiose e il contagio avviene attraverso qualunque tipo di interazione sociale. Gli esseri umani, infatti, inviano continuamente segnali emozionali che, una volta interpretati, influenzano gli altri, spesso al punto di indirizzarne i comportamenti. Tutto ciò avviene in modo impercettibile. Va detto, inoltre, che le persone presentano una suscettibilità diversa nei confronti dei contagi emozionali. Questo dipende per lo più dalla sensibilità del soggetto. L'essenza dei rapporti interpersonali, quindi, risiede nel coordinamento degli stati d'animo dei soggetti coinvolti. I migliori leader ispirazionali, cioè coloro che riescono a motivare il gruppo e a spingerlo ad agire in un certo modo, sanno esprimere i sentimenti giusti nel modo corretto. Così facendo, essi plasmano positivamente l'umore del gruppo e riescono a guidare gli altri verso il perseguimento dei propri obiettivi (Goleman, 1999).

Nonostante le dimensioni siano di per sé indipendenti, dalla descrizione emerge come le stesse siano fortemente collegate. Motivo per cui le persone dotate di alti livelli di intelligenza emotiva tendono a

padroneggiare la maggior parte delle relative competenze. Tali soggetti, infatti, sono spesso allegri, di natura espansiva e socialmente equilibrati, ed inoltre riescono a controllare i sentimenti negativi facendo in modo che gli stessi non prendano il controllo delle loro azioni. Essi hanno anche uno spiccato senso di responsabilità nei confronti degli altri e riescono ad entrare facilmente in sintonia con i loro sentimenti. Tali persone, dunque, vivono in armonia con se stessi e con il mondo che li circonda.

Come anticipato, il modello dell'intelligenza emotiva originario venne poi rivisitato dallo stesso Goleman (2004) a seguito dell'interpretazione di alcune analisi statistiche. Le sue conclusioni lo portarono infatti ad inserire la "motivazione di se stessi" nella dimensione relativa al "controllo delle emozioni". In più, tali dimensioni furono anche rinominate come segue:

- *consapevolezza di sé*
- *gestione di sé*
- *consapevolezza sociale*
- *gestione dei rapporti interpersonali*

2.2 LEADERSHIP EMOTIVA: GUIDARE LE PERSONE ATTRAVERSO L'INTELLIGENZA EMOTIVA

L'intelligenza emotiva permette alle persone di stare bene con se stessi e con gli altri, e i giovamenti che ne derivano toccano ogni aspetto della quotidianità, dalle relazioni di coppia ai rapporti di lavoro. Chiaramente in questa sede non risulta possibile, per ovvie ragioni, soffermarsi su ogni utile applicazione delle capacità emotive. Nonostante ciò, le dinamiche emozionali che vengono a crearsi negli ambienti lavorativi presentano degli aspetti in comune con le altre dinamiche, come ad esempio quelle sentimentali. Per tale ragione, quindi, capire come l'intelligenza emotiva possa rendersi utile sul posto di lavoro potrebbe fornire alcuni suggerimenti per affrontare efficacemente la vita di tutti i giorni.

Il mercato del lavoro è cambiato molto negli ultimi anni, ed è destinato a cambiare ancora. Se una volta bastavano le competenze tecniche, apprese a scuola o all'università, a garantire un posto di lavoro, oggi non è più così. Le organizzazioni, nei processi di selezione e reclutamento, stanno progressivamente attribuendo maggior valore alle competenze più soft, che chiaramente afferiscono alla sfera emotiva dell'individuo. Le *hard skills*, infatti, rappresentano ormai delle competenze di base molto comuni, che non permettono di discriminare i collaboratori di successo da quelli mediocri. McClelland (1973b) fu uno dei primi a suggerire questo cambiamento di prospettiva. Egli sosteneva che i parametri che fino a quel momento venivano considerati dei pilastri fondamentali per i processi di selezione, come le votazioni scolastiche o i certificati di laurea, non fossero capaci di prevedere né prestazioni lavorative superiori né tantomeno il successo nella vita. Egli, piuttosto, suggerì di osservare i soggetti che puntualmente realizzavano prestazioni sopra la media per scoprire quali fossero le competenze in grado di garantirgli tale successo. Le conclusioni tratte da McClelland evidenziarono che a risultare determinanti, per il successo professionale, non erano le competenze tecniche o i risultati ottenuti dai test sul QI, all'epoca molto in voga, ma le competenze emotive,

ossia quelle abilità e capacità basate sull'intelligenza emotiva che permettono prestazioni eccellenti.¹ I soggetti che eccellevano sul piano professionale, infatti, ottenevano punteggi decisamente migliori nei test emozionali, rispetto ai colleghi ritenuti mediocri. Chiaramente tutto ciò non deve portare alla convinzione che studiare non serva e che basti essere emotivamente intelligenti per fare carriera, poiché non c'è nulla di più sbagliato. Le capacità che si riferiscono all'intelligenza emotiva, infatti, generano dei vantaggi solo se sostenute da ottime capacità tecniche e cognitive. Motivo per cui le persone che si distinguono possono disporre di entrambe le capacità. Va detto, però, che l'importanza dell'intelligenza emotiva aumenta proporzionalmente alla complessità del ruolo (Goleman, 2000). Essa può sicuramente essere utile a tutti, indipendentemente dalla mansione, ma diventa protagonista nei ruoli complessi. Tra questi ruoli spicca sicuramente quello del leader.

La figura del leader all'interno delle organizzazioni si è evoluta molto nel corso degli anni. Nel primo capitolo, descrivendo l'evoluzione del ruolo della persona all'interno delle imprese, è stato possibile osservare come i *people manager* abbiano dovuto aggiornare le proprie competenze per stare al passo. La concezione della leadership basata sull'esercizio del controllo attraverso potere ed autorità è ormai meno accreditata. In una società sempre più mutevole e competitiva, occorre far leva sulle emozioni dei collaboratori ed in particolare sulle loro passioni, aspirazioni e motivazioni per riuscire a garantire la continuità aziendale. Il cuore delle organizzazioni è rappresentato dalle persone che vi lavorano e i leader hanno il compito di mantenerlo pulsante, permettendo ai collaboratori di esprimere tutto il loro potenziale e di offrire il proprio contributo.

Essere un leader non significa controllare le persone affinché facciano il loro lavoro, ma significa ispirarle per far sì che possano agire per il bene dell'organizzazione, suscitando in loro dei sentimenti positivi. Tale funzione emotiva viene spesso definita "primordiale" e si sostanzia nella capacità di orientare positivamente le emozioni delle persone, e nella capacità di bloccare sul nascere gli effetti negativi scatenati dalle emozioni tossiche (Goleman, 2004). Quando il gruppo presenta uno stato emotivo orientato alla positività e all'entusiasmo le prestazioni migliorano conseguentemente. Di contro, se i sentimenti preponderanti sono negativi, come ad esempio rabbia, ansia e rancore, le prestazioni non possono che peggiorare. Quando un leader riesce nell'intento di guidare le emozioni del gruppo verso orizzonti di positività crea un effetto definito "risonanza", che corrisponde ad un circolo virtuoso in grado di garantire allo stesso tempo prestazioni elevate e benessere collettivo. Se non riesce, invece, a raggiungere tale risultato, egli genera un effetto opposto denominato "dissonanza" (Goleman, 2004). Questa funzione emotiva incide moltissimo sulla sopravvivenza delle organizzazioni nel lungo termine. È importante sottolineare, però, che non sempre la figura del leader emozionale coincide con la persona che gode dell'autorità concessagli dall'organizzazione. In poche parole, se il gruppo non si riconosce emotivamente nel leader "ufficiale" eleggerà inconsapevolmente un'altra guida emotiva a cui affidarsi. Nel paragrafo precedente, sono stati descritti quelli che Goleman (1999) definisce "sequestri emozionali". Essi possono risultare molto dannosi per i lavoratori, poiché distolgono l'attenzione dal task e minacciano la performance. I leader devono quindi essere bravi a non far scattare emozioni negative capaci di compromettere lo stato d'animo del gruppo.

Spesso, infatti, i “sequestri emozionali” sul posto di lavoro dipendono dalle interazioni con il proprio capo. Le critiche inopportune da parte dei manager, ad esempio, risultano essere una delle maggiori fonti di conflitto sul posto di lavoro (Goleman, 2013). Questo non significa, però, che un leader debba essere sempre “buono e simpatico”. Esercitare correttamente una leadership emotiva, infatti, comporta anche saper prendere decisioni dolorose o pressare i collaboratori affinché vengano rispettate determinate esigenze lavorative, ma tutto ciò va fatto nella modalità emotivamente corretta. Il leader, dunque, attraverso le sue azioni e il suo stato d’animo, è in grado di plasmare l’umore dei collaboratori andando ad influenzare positivamente o negativamente le loro prestazioni.

Implementare nell’organizzazione un modello di leadership basato sulle competenze emotive comporta moltissimi vantaggi. L’adozione di un modello di leadership emotiva, infatti, incide dapprima positivamente sugli stati d’animo dei collaboratori, e di conseguenza indirettamente sul clima organizzativo, generando ottimismo e positività. Tali conseguenze positive, infine, culminano in un incremento delle prestazioni aziendali. Diversi studi, tra l’altro, hanno permesso di dimostrare la veridicità di tali convinzioni.

McClelland, ad esempio, nel 1996 svolse un lavoro di ricerca presso una multinazionale grande player del mercato alimentare. Egli analizzò le differenze, in termini di obiettivi di fatturato raggiunti, tra le divisioni gestite da leader dotati di grandi capacità emozionali e quelle dirette da leader con poche doti riconducibili all’intelligenza emotiva. Al termine dello studio, egli riscontrò che le prime tendevano a superare circa del 20% gli obiettivi di fatturato annui imposti dal top management, mentre le seconde non riuscivano neanche a raggiungerli attestandosi su valori negativi (Goleman, 2013). Un’altra ricerca molto interessante fu condotta dalla società di consulenza Hay/McBer, oggi Hay Group, su centinaia di top manager di grandi organizzazioni, tra cui Volvo e IBM. Essa dimostrò, attraverso un dettagliato confronto tra i leader di successo e quelli ritenuti mediocri, che circa il 90% delle competenze che contraddistinguevano i primi era riconducibile all’intelligenza emotiva (Goleman, 2000).

L’insieme delle quattro dimensioni dell’intelligenza emotiva contemplate dal modello più recente, ossia *consapevolezza di sé*, *gestione di sé*, *consapevolezza sociale* e *gestione dei rapporti interpersonali*, fornisce tutti gli strumenti necessari per esercitare efficacemente una leadership risonante. Come già anticipato, un leader capace di generare risonanza trasmette entusiasmo ed energia al gruppo, creando un’atmosfera di fiducia e di sostegno reciproco attraverso la costruzione di un forte legame emotivo. Nel prossimo paragrafo verranno analizzati nel dettaglio gli stili di leadership in grado di creare risonanza e quelli che invece rischiano di generare dissonanza. Prima, però, occorre evidenziare le competenze su si basa una leadership emotiva. Ad ogni dimensione, infatti, si riconducono in totale 18 competenze emotive (Goleman, 2013). Padroneggiarle tutte è praticamente impossibile e i leader più dotati, infatti, tendono generalmente a raggiungere un livello ottimale in solo cinque o massimo sei di esse, o comunque in almeno una per ciascuna dimensione. Nonostante ciò, le competenze emotive sono abilità che chiunque può apprendere e migliorare, motivo per cui qualsiasi leader che intende eccellere nell’utilizzo intelligente delle emozioni può lavorare su se stesso per incrementare l’efficacia della sua leadership (Goleman, 2004).

Con riferimento alla dimensione della *consapevolezza di sé*, si evidenziano le seguenti competenze:

- *Autoconsapevolezza emotiva.* I leader dotati di questa capacità riescono facilmente ad entrare in sintonia con i propri sentimenti. Questo poiché riescono a riconoscerli nel momento in cui si manifestano e non ne perdono il controllo. Essi agiscono in maniera conforme ai propri valori, sogni ed obiettivi. I leader autoconsapevoli, inoltre, riescono a comprendere l’impatto che i sentimenti hanno sulla performance e per tale ragione cercano di orientarli positivamente. Essi, infine, tendono ad essere sempre sinceri e spontanei e a parlare con tranquillità delle loro emozioni.
- *Autovalutazione realistica.* I leader che padroneggiano tale capacità sono consapevoli dei propri limiti ma allo stesso tempo sanno perfettamente quali sono i propri punti di forza. Per tali ragioni essi sanno esercitare con immensa maestria l’arte dell’umorismo, essenziale per evitare conflitti e mantenere positivo l’umore del team. Questi leader, inoltre, sanno ascoltare i consigli, se buoni, indipendentemente da chi sia il soggetto a darli e accettano di buon grado le critiche costruttive. La capacità di autovalutazione oggettiva, infine, permette loro di capire quando è utile chiedere un aiuto a persone più competenti per svolgere un lavoro.
- *Sicurezza.* I leader sicuri di sé sanno agire sfruttando i propri punti di forza. Essi non hanno paura di accettare incarichi complessi ed impegnativi perché possono contare sulle proprie capacità e sulla propria esperienza. I leader sicuri di sé, infine, tendono a distinguersi in un gruppo, orientando le azioni degli altri.

Alla dimensione della *gestione di sé*, invece, si possono ricondurre sei competenze emotive:

- *Autocontrollo.* I leader dotati di questa essenziale capacità non permettono alle emozioni negative di prendere il controllo delle proprie azioni, evitando così spiacevoli “sequestri emozionali”. Spesso, essi riescono addirittura a sfruttare l’energia contenuta nelle emozioni negative per porre in essere qualcosa di costruttivo. I leader dotati di autocontrollo, inoltre, convivono egregiamente con lo stress, mantenendo la calma e la lucidità anche in situazioni altamente problematiche.
- *Trasparenza.* I leader trasparenti conoscono i propri valori e agiscono in base ad essi. La trasparenza si basa sulla capacità di comunicare apertamente a tutti come si intende agire, senza la paura di esternare i propri sentimenti e le proprie convinzioni. I leader dotati di questa capacità, inoltre, riconoscono pubblicamente i propri difetti e non hanno paura di ammettere i propri errori. Essi, infine, tendono a chiedere spiegazioni quando qualche collaboratore si comporta in modo moralmente dubbio, poiché esigono che la trasparenza sia reciproca.
- *Adattabilità.* La vita aziendale è altamente complessa e soggetta a continui cambiamenti, e i leader dotati di questa capacità sono in grado di tenerne conto senza distrarre la propria attenzione dalle esigenze dei collaboratori e del business. Essi pensano in modo agile e si adattano flessibilmente ai cambiamenti accettando volentieri nuove sfide stimolanti. Tale capacità, oggi più che mai, risulta essenziale se si vuole aiutare la propria organizzazione ad uscire fuori da momenti di crisi come questo, caratterizzati da grande incertezza.
- *Determinazione.* Un leader determinato è dotato di una volontà tale da non arrendersi di fronte agli ostacoli, di qualsiasi entità essi siano. I leader dotati di tale capacità, inoltre, cercano costantemente

di migliorarsi e di porre le condizioni ideali per permettere agli altri di farlo. Essi, infine, si pongono obiettivi impegnativi e stimolanti ma allo stesso tempo raggiungibili e misurabili, e tendono a calcolare bene i rischi connessi ad un progetto prima di intraprenderlo, per assicurarsi che ne valga la pena.

- *Iniziativa*. I leader dotati di iniziativa sono capaci di cogliere al volo ogni opportunità che si presenta, e sono pronti a crearle dal niente se ciò non dovesse avvenire. Essi, inoltre, sono anche in grado di capire quando rispettare le procedure e quando invece occorre necessariamente aggirarle per il bene dell'organizzazione.
- *Ottimismo*. Anche questa capacità risulta fondamentale poiché permette ai leader che ne sono dotati di accettare i fallimenti e di concepirli come opportunità di miglioramento. I leader ottimisti riescono ad avere uno stato d'animo positivo anche nelle situazioni difficili, il che rende possibile conservare nel gruppo un umore positivo. Attraverso l'ottimismo, essi riescono ad infondere sentimenti positivi capaci di generare risonanza. Inoltre, essi vedono i propri collaboratori con una lente positiva e credono nelle loro capacità, concedendogli quindi fiducia. Infine, essi non sono avversi al cambiamento poiché ne immaginano risvolti positivi.

Le competenze emotive che si possono ricondurre alla dimensione della *consapevolezza sociale*, invece, coincidono con:

- *Empatia*. I leader dotati di tale capacità riescono facilmente ad entrare in sintonia con i sentimenti degli altri. Ciò gli consente di captare la temperatura emotiva del gruppo o dei singoli, riuscendo anche a cogliere le emozioni che non vengono espresse verbalmente. I leader empatici comprendono le esigenze dei propri collaboratori poiché sono sempre ben disposti ad ascoltarli e, inoltre, riescono ad approcciarsi alle cose dal loro punto di vista. Empatia, infatti, significa agire rispettando i sentimenti degli altri. Quest'ultima è una competenza emotiva fondamentale perché permette ai leader di instaurare e mantenere buoni rapporti con le persone all'interno dell'organizzazione, anche se culturalmente o professionalmente molto diverse. Di conseguenza, essa ricopre una funzione fondamentale in ottica di *retention*, poiché permette ai leader che ne sono dotati di convincere i migliori talenti a continuare a far parte dell'organizzazione.
- *Consapevolezza organizzativa*. Un leader che può disporre di tale capacità gestisce con facilità i rapporti all'interno dell'organizzazione, riuscendo efficacemente ad individuare e comprendere i rapporti di potere esistenti. Egli, dunque, ha la capacità di decifrare le norme comportamentali tacite su cui si regge l'intero sistema operativo aziendale.
- *Servizi*. I leader che presentano una predisposizione per i servizi sono molto attenti alle esigenze dei clienti e si preoccupano molto per mantenere alto il loro livello di soddisfazione. Essi, inoltre, sono in grado di plasmare all'interno del gruppo un clima emotivo tale da permettere ai collaboratori che lavorano a stretto contatto con i clienti di costruire con loro dei solidi rapporti.

Per quanto riguarda, infine, la dimensione della *gestione dei rapporti interpersonali* è possibile osservare le seguenti competenze:

- *Capacità di ispirare.* I leader che sono in grado di ispirare i propri collaboratori generano risonanza, riuscendo a creare *engagement* e *commitment* a lungo termine. Essi, infatti, orientano le emozioni e di conseguenza le azioni degli altri verso uno scopo comune, rendendo il lavoro più stimolante. I leader dotati di questa capacità, inoltre, incarnano alla perfezione i valori dell'organizzazione e sono in grado di trasmetterli con facilità agli altri, fungendo da esempio e da guida.
- *Influenza.* I leader capaci di influenzare positivamente gli altri padroneggiano l'arte della persuasione. Essi sanno rivolgersi alle persone chiave per ottenere consensi e per costruire delle reti informali in grado di permettergli di portare a termine un qualsiasi progetto nel migliore dei modi. Va detto, inoltre, che in un momento storico come questo, in cui si sta diffondendo sempre di più l'implementazione del *remote working*, la capacità di creare delle solide relazioni lavorative risulta paradossalmente ancora più importante (Goleman, 2004). Questi leader, inoltre, risultano essere molto convincenti e sono degli ottimi motivatori in grado di generare *engagement*.
- *Aiutare gli altri a crescere.* I leader dotati di questa capacità hanno a cuore i propri collaboratori e si interessano delle loro passioni e aspirazioni, riuscendo ad individuare i loro punti di forza e margini di miglioramento. Essi si mostrano sempre disponibili per qualsiasi consiglio o chiarimento e forniscono sempre feedback efficaci e costruttivi.
- *Catalizzatori di cambiamento.* Nella società attuale questa capacità risulta essere di fondamentale importanza e i leader che ne sono dotati riescono a percepire quand'è il momento di mettere in discussione lo status quo. Essi si fanno carico dell'onere di diffondere la volontà di cambiamento all'interno dell'organizzazione, partendo chiaramente dai propri collaboratori. Qualunque sia l'ostacolo che crei attrito al cambiamento, essi non smettono di perseverare e riescono a convincere gli altri a fare lo stesso.
- *Gestione del conflitto.* I leader che sanno prevenire ed eventualmente gestire i conflitti sono in grado di mantenere calmi gli animi del team, riuscendo ad orientare tutte le energie del gruppo verso un obiettivo in comune. Essi sanno leggere i sentimenti dei propri collaboratori e sanno quando far leva sull'umorismo per stemperare la tensione eventualmente dovuta a scadenze prossime o ad altre problematiche.
- *Lavoro di squadra e collaborazione.* I leader che hanno ottime doti di *teamworking* riescono a creare un'atmosfera di lavoro piacevole ed informale, basata sulla collaborazione e sulla fiducia reciproca. Essi sono sempre disponibili per fornire ai collaboratori supporto e si impegnano in prima persona per il bene comune. Essi, infine, coltivano rapporti amichevoli che non si limitano ai contesti lavorativi, rafforzando così lo spirito di squadra e generando *commitment*.

Prendere coscienza del ruolo fondamentale che le emozioni svolgono nella vita organizzativa, dunque, permette ai leader di distinguersi, facendone un uso intelligente. La consapevolezza ed il controllo delle proprie emozioni, e di quelle degli altri, permette ai leader di ottenere non solo vantaggi tangibili, come performance migliori o maggiore *retention rate*, ma anche vantaggi intangibili egualmente decisivi, come ad esempio l'incremento di morale, motivazione, *engagement* e *commitment*.

2.3 STILI DI LEADERSHIP CHE GENERANO RISONANZA

Ciò a cui un leader emotivamente intelligente dovrebbe aspirare è generare risonanza. Grazie all'intelligenza emotiva, infatti, i leader possono fare veramente la differenza e trasmettere al team dei sentimenti positivi capaci di incidere indirettamente in maniera positiva sulle performance. Quando un gruppo viene guidato da un leader dotato di ottime capacità emotive si genera un'atmosfera di fiducia e sostegno reciproco, i collaboratori si sentono in sintonia con gli altri e con la mansione che svolgono e risulta decisamente più facile raggiungere i vari obiettivi prefissati, anche in situazioni di cambiamento e forte incertezza. La leadership dissonante, al contrario, genera effetti potenzialmente disastrosi per l'organizzazione, ma anche e soprattutto per il benessere generale dei collaboratori. Essa, infatti, comporta la creazione di gruppi emotivamente distaccati, dove le persone non si sentono a proprio agio né con il ruolo che ricoprono né tantomeno con gli altri colleghi, e questo non può che andare a discapito delle prestazioni. Il più delle volte, inoltre, queste emozioni tossiche tendono a perdurare anche nella vita privata, generando effetti negativi per l'intera collettività. Spesso i leader che generano dissonanza non sono neanche consapevoli di ciò che stanno causando. Il loro principale problema è rappresentato dal fatto che essi tendono a concentrarsi solo su se stessi, ignorando i sentimenti e le esigenze degli altri (Goleman, 2004).

La società di consulenza Hay McBer, oggi Hay Group, ha condotto uno studio su un campione complessivo di 3871 manager, selezionati in modo casuale da una lista di circa 20000 manager di grandi organizzazioni (Goleman, 2013). L'obiettivo dello studio era quello di capire in che modo le azioni poste in essere dai leader influenzassero direttamente l'atmosfera dell'organizzazione e indirettamente i risultati economici. Il risultato fu l'individuazione di sei diversi stili di comando riconducibili alle varie dimensioni dell'intelligenza emotiva. Ciascuno stile, se usato correttamente, permette ai leader di generare risonanza. Risulta essenziale, però, chiarire che alcuni di essi sono molto difficili da usare al momento giusto e nel modo corretto, motivo per cui la maggior parte delle volte finiscono per generare dissonanza.

I sei stili di leadership individuati dalla ricerca influenzano in maniera rilevante il clima dell'organizzazione. Il concetto di "clima organizzativo" venne introdotto da Litwin e Stringer ed in seguito rivisitato e perfezionato da McClelland. Ad esso si riconducono sei fattori che influenzano in modo rilevante l'ambiente di lavoro e di conseguenza la qualità della vita lavorativa delle persone (Goleman, 2013):

- *Flessibilità*, che si riferisce al grado di libertà d'innovazione concesso ai collaboratori, ed è inversamente proporzionale alla quantità di norme e procedure vigenti;
- *Senso di responsabilità* nei confronti dell'organizzazione;
- *Standard qualitativi e quantitativi* autoimposti dai collaboratori;
- *Equità*, con riferimento alla giustizia distributiva e procedurale;
- *Percezione dei valori dell'organizzazione*;
- *Livello di impegno* posto in essere dai collaboratori per conseguire un obiettivo comune;

Ciascuno stile impatta su uno o più aspetti, producendo effetti positivi o negativi quantificabili. Lo studio dimostrò, inoltre, che gli stili di leadership in grado di incidere positivamente sul clima organizzativo

comportavano anche risultati finanziari migliori. Con questo, però, non si vuole affermare che sia esclusivamente il clima ad incidere sul fatturato, ma esso esercita sicuramente un'influenza degna di nota. Tra i sei stili emersi dalla ricerca, lo stile *autorevole* o *visionario* risulta essere il più efficace (Goleman, 2013). Esso, infatti, incide positivamente su ogni aspetto del clima aziendale. Il *leader autorevole*, attraverso il suo entusiasmo contagioso, incrementa notevolmente l'*engagement* dei propri collaboratori, in quanto riesce a motivarli facendogli comprendere il significato del loro lavoro e come questo si inserisca in un disegno più ampio. Egli, inoltre, valorizza il contributo delle persone e ne massimizza il *commitment*, poiché riesce a stimolare lo spirito di partecipazione e l'adesione alle strategie e agli obiettivi dell'intera organizzazione. I leader di questo tipo concepiscono l'azienda come una grande famiglia e promuovono la trasparenza reciproca. Gli standard qualitativi e quantitativi sono a conoscenza di tutti e l'organizzazione è caratterizzata dall'essere equa, sia dal punto di vista distributivo che procedurale. Questo stile di leadership, inoltre, garantisce maggiore flessibilità poiché concede ai collaboratori un ampio margine di manovra, lasciandoli liberi di sperimentare ed innovare, incentivando il tentativo più che il risultato. Per questa ragione, questo stile risulta adattarsi molto bene alla gestione di team di lavoro dislocati e quindi al *remote management*, anche se massimizza i suoi effetti positivi nei gruppi co-localizzati. Lo stile di *leadership autorevole* produce effetti talmente positivi da risultare vantaggioso in quasi tutti i contesti aziendali, anche se sprigiona tutto il suo potenziale nelle situazioni in cui urge un cambiamento. Il *leader visionario*, infatti, è in grado di ispirare ed agire da condottiero per guidare i collaboratori verso nuove mete a lungo termine. Nonostante ciò, esistono situazioni in cui l'esercizio di tale stile non risulta particolarmente consigliato. È il caso, ad esempio, delle situazioni in cui il leader si trova a dover gestire un team di professionisti o di pari grado più esperti e furbi di lui. In tali circostanze, lo stile *autorevole* potrebbe essere percepito come troppo appariscente e non in sintonia con ciò che richiede il contesto.

Un altro stile particolarmente efficace è quello del *leader-allenatore*, nonostante sia il più raro dei sei (Goleman, 2013). I leader che adottano tale stile hanno a cuore i propri dipendenti e sono i primi ad essere disposti a fornire loro un aiuto e un supporto. Essi aiutano le persone a comprendere i loro punti di forza e di debolezza, e laddove percepiscano dei margini di miglioramento spingono per far sì che i collaboratori ci lavorino. Tali leader, inoltre, adottano un approccio di lungo periodo che si sostanzia nel prefissare, assieme al team o ai singoli collaboratori, degli obiettivi di sviluppo a lungo termine. Per aiutare i propri collaboratori a raggiungere tali obiettivi, il *leader-allenatore* mantiene con essi un dialogo costante e non perde mai occasione per fornire dei feedback chiari ed utili. Egli, in aggiunta, è generalmente dotato di ottime capacità di delega delle mansioni, il che rende questo stile di leadership idoneo alla gestione di team di lavoro in remoto. In quest'ultimo caso, però, le attività di dialogo andrebbero effettuate principalmente mediante l'utilizzo di piattaforme di *web meeting*, il che richiederebbe una certa dimestichezza con la tecnologia. Così come lo stile *autorevole*, anche tale stile incide positivamente su ogni aspetto del clima organizzativo. Esso incrementa la flessibilità poiché, percependo la fiducia del proprio capo, i collaboratori si sentono più liberi di sperimentare. Inoltre, attraverso il dialogo, il *leader-allenatore* riesce a trasmettere ai propri collaboratori il significato e l'importanza strategica del loro ruolo all'interno dell'organizzazione,

incrementando così *engagement e commitment*. Anche questo stile di leadership si adatta molto bene in quasi ogni contesto, ma rende al meglio quando i collaboratori sono pronti a migliorarsi costantemente e ad impegnarsi per portare a termine gli obiettivi. Al contrario, esso risulta essere un approccio poco sensato se i collaboratori non sono disposti ad apprendere e ad impegnarsi.

Un altro stile di leadership individuato dai ricercatori della Hay McBer è lo stile *federatore* (Goleman, 2013). Questo stile mette totalmente al centro la persona. Chi lo adotta, infatti, si concentra principalmente sulle emozioni dei collaboratori e mira alla loro soddisfazione, mettendo in secondo piano compiti ed obiettivi. L'esercizio di tale stile si manifesta attraverso la costruzione di forti legami emotivi che massimizzano lo spirito di collaborazione e l'affiatamento. Esso, inoltre, incrementa anche la flessibilità poiché si impernia sulla fiducia reciproca, permettendo così ai collaboratori di innovare con più facilità. Il *leader federatore* si impegna per far sì che ogni persona si senta valorizzata e ripagata per i propri sforzi e per tale ragione riesce a creare un fortissimo senso di appartenenza. Egli non si limita a coltivare i rapporti esclusivamente sul posto di lavoro, ma è il primo ad uscire a cena o a bere qualcosa con i membri del suo team per rafforzare i legami. I leader di questo tipo sono autoconsapevoli ed empatici e per tale ragione tendono a manifestare apertamente le proprie emozioni e ad entrare in sintonia con quelle degli altri. Anche lo stile *federatore* impatta quasi sempre positivamente sul clima, motivo per cui risulta applicabile in moltissimi contesti organizzativi. In particolare, risulta molto consigliato nelle circostanze in cui occorre potenziare lo spirito di squadra ed il morale dei collaboratori. Nonostante ciò, se si esercita esclusivamente tale stile di leadership si rischia di non riuscire ad imporre al team gli standard qualitativi adeguati, tollerando la mediocrità. Può capitare, infatti, che un *leader federatore* si trovi in difficoltà nel fornire critiche costruttive ai suoi collaboratori, per timore di offendere i loro sentimenti. Per tali ragioni, quindi, si consiglia ai leader di alternare lo stile *federatore* con quello *autorevole*. Questa alternanza, che spesso porta ad ottimi risultati, consente loro di definire e comunicare in modo chiaro ed efficace gli standard ai collaboratori, senza rischiare di danneggiare il morale e l'armonia del gruppo.

Un altro stile di leadership che tende spesso a generare risonanza è lo stile *democratico* (Goleman, 2013). Un *leader democratico* dedica molto tempo all'ascolto delle persone, incentivandole costantemente a proporre nuove idee. Egli sollecita il consenso dei collaboratori e crea un clima basato sulla fiducia e sul rispetto, orientando le energie del team verso uno scopo comune. Nel paragrafo 1.2 si è osservato l'impatto positivo che ebbero le interviste effettuate ad Hawthorne, che permisero per la prima volta ai collaboratori della Western Electric di esprimere le loro opinioni. Questo stile di leadership si basa proprio sulla consapevolezza che l'ascolto delle problematiche evidenziate dalle persone permetta di agire in modo efficace, incrementando il morale ed il senso di appartenenza. I *leader democratici* tendono ad avere un atteggiamento oggettivo e realistico che gli permette di gestire efficacemente i conflitti. Essi, inoltre, hanno la capacità di capire quando un obiettivo risulta raggiungibile o meno. L'applicazione dello stile di leadership *democratico* è consigliata soprattutto nelle situazioni in cui il leader ha bisogno di idee e suggerimenti per prendere la decisione adeguata alla circostanza. Questo, però, presuppone che i collaboratori siano in grado, attraverso le loro competenze, di fornire idee e suggerimenti utili, altrimenti

l'adozione di tale stile risulta poco sensata. L'approccio *democratico*, infatti, se adottato nelle circostanze sbagliate, potrebbe comportare una sequenza interminabile di riunioni poco fruttifere che rischierebbe di rallentare terribilmente i processi decisionali.

Tra gli stili che rischiano maggiormente di generare dissonanza, invece, vi è sicuramente lo stile *incalzante* (Goleman, 2013). Nonostante la padronanza di tale stile possa risultare vantaggiosa in alcuni contesti, esso va assolutamente utilizzato con estrema cautela. Un leader *incalzante* è il primo ad autoimporsi degli standard molto elevati e pretende che anche i suoi collaboratori lavorino allo stesso ritmo. Quando un lavoro viene svolto senza rispettare tali standard, piuttosto che cercare di spronare i collaboratori a migliorarsi, egli li sostituisce con dei colleghi più competenti. Tale stile di leadership, quindi, produce effetti disastrosi sul clima. I collaboratori si sentono in balia di un capo che pretende l'eccellenza e non tollera fallimenti, e ciò danneggia pesantemente il morale del team. Un leader di questo tipo, inoltre, tende a fidarsi molto poco dei propri collaboratori e a lasciargli il minor margine di manovra possibile. Questo non può che minimizzare la flessibilità ed il senso di responsabilità dei collaboratori. Adottando tale approccio, infatti, è praticamente impossibile generare *engagement* e *commitment* e i collaboratori raggiungono livelli bassissimi di *job satisfaction*. La mancanza pressoché totale di fiducia nei confronti delle persone, inoltre, rende di fatto impensabile l'esercizio dello stile *incalzante* nella gestione di team in remoto. Un leader *incalzante* non valorizza il contributo delle persone poiché le relega al mero svolgimento delle mansioni assegnate, non ascoltando eventuali idee o suggerimenti potenzialmente utili. Nonostante le caratteristiche appena descritte non promettono bene, lo stile *incalzante* potrebbe comunque risultare utile in alcune circostanze, seppur non vada mai esercitato in via esclusiva. Esso, ad esempio, può generare effetti positivi quando il leader si trova a dover gestire un team di esperti molto determinati in grado di rispettare degli standard impegnativi, come una divisione Ricerca e Sviluppo.

Un altro stile di leadership che spesso genera dissonanza è lo stile *coercitivo* (Goleman, 2013). Tale stile è considerato il meno efficace dei sei e produce degli effetti sul clima potenzialmente disastrosi. Un leader *coercitivo* è ancorato agli ormai obsoleti principi gerarchici secondo i quali i collaboratori vengono identificati come "subordinati" e hanno il dovere di incassare passivamente gli ordini, senza poter fornire alcun contributo. Questo approccio annulla di fatto qualsiasi forma di coinvolgimento, sia nei confronti della propria mansione che in riferimento agli obiettivi e alle strategie dell'intera organizzazione. I collaboratori non si sentono né valorizzati né responsabilizzati. I leader di questa tipologia, infatti, non hanno a cuore i propri collaboratori e non fanno nulla per motivarli e per incentivarli a migliorare, ma si concentrano esclusivamente sulle esigenze del business. Tutto ciò porta inevitabilmente ad un drastico abbassamento del morale delle persone e conseguentemente a prestazioni scadenti. I collaboratori, inoltre, provano un forte senso di alienazione e non è un caso, infatti, che l'esercizio esclusivo di tale stile di leadership porti inesorabilmente ad un incremento del tasso di turnover. L'impatto dello stile *coercitivo* è talmente negativo che probabilmente non dovrebbe mai essere utilizzato. Gli unici casi in cui esso potrebbe generare effetti positivi sono le situazioni di estrema emergenza, come i terremoti o gli incendi, o nella circostanza in cui si ha a che fare con collaboratori difficili da gestire, con i quali tutti gli altri approcci hanno fallito.

La ricerca ha dimostrato che i leader migliori, cioè quelli che ottenevano degli ottimi risultati, padroneggiavano quattro o più dei seguenti stili, in particolare essi si servivano principalmente degli stili che generano più facilmente risonanza ossia gli stili *democratico*, *autorevole*, *federatore* e quello del *leader-allenatore*. Questi leader riuscivano a passare da uno stile all'altro con estrema facilità e fluidità, a seconda di ciò che richiedeva la circostanza specifica. Essi, inoltre, erano particolarmente sensibili all'impatto che avevano sugli altri, tanto da modificare in maniera impercettibile i propri atteggiamenti per venire incontro alle esigenze dei collaboratori. I leader più emotivamente intelligenti ed efficaci, dunque, attraverso l'adeguata alternanza degli stili, creavano ambienti lavorativi in cui i collaboratori si sentivano motivati e concentrati, fieri ed entusiasti del lavoro che svolgevano e fedeli all'organizzazione (Goleman, 2004).

2.4 L'IMPATTO EMOTIVO DEL LEADER SUL BENESSERE DEI COLLABORATORI

L'impatto emotivo che deriva dalle azioni poste in essere dal leader ne misura di fatto la qualità. Il compito "primordiale" dei capi è di fondamentale importanza e dovrebbe essere anteposto ad ogni altra cosa, in quanto il successo dell'organizzazione dipende principalmente dall'adempimento di tale funzione emotiva (Goleman, 2013). Il leader rappresenta a tutti gli effetti la guida emozionale dei collaboratori, ed è in grado di influenzare in maniera davvero rilevante la qualità della loro vita lavorativa. Le ricerche effettuate sul sistema limbico, ed in particolare sulla sua modalità di funzionamento a "circuito aperto", hanno dimostrato quanto la stabilità emotiva individuale dipenda essenzialmente dalla qualità dei rapporti interpersonali (Goleman, 1999). Questo legame indissolubile con gli altri, però, è una straordinaria arma a doppio taglio. Se ci si circonda di persone inondate di positività, infatti, si finisce per essere emotivamente contagiati in maniera positiva. Al contrario, invece, se si ha spesso a che fare con persone poco ottimiste e sempre preda di sentimenti negativi, molto probabilmente si finisce per assorbire tutta la loro negatività. Una ricerca condotta su un campione di 70 team di lavoro provenienti da diversi settori industriali ha dimostrato che nonostante all'inizio delle riunioni i collaboratori presentavano umori diversi, al termine delle stesse la stragrande maggioranza dei gruppi finiva per sintonizzarsi sullo stesso umore (Bartel, Saavedra, 2000). Dato che il leader è la persona con più occhi addosso, il suo stato d'animo tende generalmente a contagiare l'intero gruppo, andando così a plasmarne l'umore. Anche in un'epoca in cui i contatti fisici tra i leader e i propri collaboratori sono progressivamente di minore quantità, il loro atteggiamento si riflette nel tenore dei loro messaggi o delle loro mail e ciò tende comunque ad influenzare parecchio il clima. Nel paragrafo precedente è stato possibile analizzare quanto un clima organizzativo positivo possa incidere vantaggiosamente sulla prestazione aziendale. Da uno studio effettuato su 62 direttori generali di grandi aziende, tra cui alcune presenti anche nella lista "Fortune 500", e i relativi team, è emerso che lo stato d'animo positivo del gruppo incide sullo spirito di collaborazione e di conseguenza sull'andamento positivo dell'organizzazione (Barsade, Ward, Turner, Sonnenfeld, 2000). Vi è anche un'ulteriore evidenza che quantifica l'incremento in termini di profitti generato da un miglioramento del clima aziendale. Più nel dettaglio, ad un miglioramento dell'1% del clima corrisponde un aumento del 2% dei profitti. A sostegno di

quanto illustrato finora, dalle azioni poste in essere dal leader sembrerebbe dipendere circa il 50-70% della percezione che i collaboratori hanno del clima aziendale (Goleman, 2004).

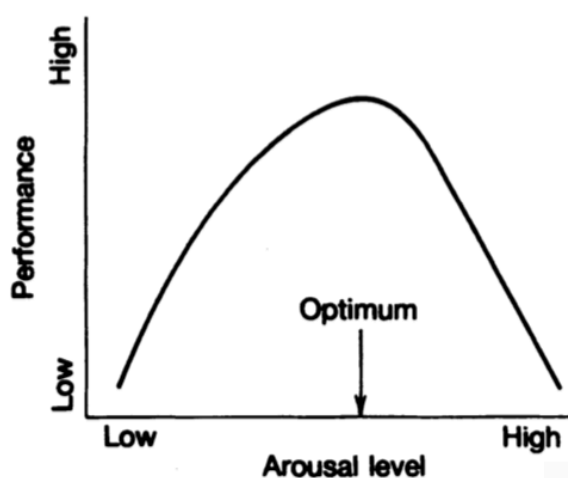
Fin troppo spesso però, purtroppo, chi ricopre ruoli manageriali non è a conoscenza del potenziale impatto che le proprie azioni possono avere sul benessere degli altri. Molti leader sono ancora erroneamente convinti che il business e l'attenzione alle persone siano due entità separate, quando in realtà curandosi dei propri collaboratori si finisce per conseguire risultati migliori. Volendo fare un esempio, ancora molti leader non hanno compreso la potenza e l'impatto positivo generato da una semplice risata. Un importante studio, infatti, ha dimostrato che all'interno dei team i sentimenti positivi come l'allegria o l'ottimismo si diffondono molto più rapidamente ed energicamente dei sentimenti negativi (Barsade, Gibson, 1998). Il riso ne è proprio un esempio lampante ed è un indicatore di fiducia e di benessere. Esso, infatti, si diffonde con estrema facilità e riesce spesso a generare altre risate, o almeno dei sorrisi. I leader dovrebbero servirsene spesso, soprattutto nelle circostanze in cui le cose non stanno andando per il meglio. Ovviamente non deve essere un ridere della situazione, ma piuttosto un ridere per sdrammatizzare. Il sarcasmo e l'umorismo, inoltre, sono due leve essenziali per ottenere il consenso dai propri collaboratori e per instaurare dei forti legami emotivi. Essi, inoltre, se usati nel modo corretto e al momento opportuno, stimolano la creatività e l'innovazione (Clouse, Spurgeon, 1995). Lo stesso studio, infine, ha evidenziato come l'umore dei collaboratori determini la loro efficacia sul lavoro. In particolare, le emozioni euforiche generano una maggiore produttività, un maggiore spirito di collaborazione ed una maggiore propensione all'onestà. Altri studi, inoltre, hanno dimostrato che i leader dotati di maggior ottimismo ed entusiasmo generalmente creano gruppi più stabili, determinando un abbassamento del tasso di turnover aziendale (Goleman, 2013).

Va detto, però, che non tutti i leader riescono a contagiare emotivamente il gruppo nello stesso modo. La misura del contagio, infatti, dipende dalla loro capacità di comunicazione. Più un leader riesce a trasmettere le emozioni attraverso la voce, le espressioni facciali e i gesti, più egli agirà da "magnete emotivo" (Goleman, 2013). Anche i leader, però, sono degli essere umani e come tali possono attraversare momenti difficili, caratterizzati dall'evocazione di sentimenti per lo più negativi. Il loro compito, però, deve essere quello di riuscire a controllare le emozioni negative cercando di evitare di contagiare l'intero gruppo. Le emozioni negative, infatti, possono produrre degli effetti disastrosi sul lavoro, tra i quali si riscontra un drastico abbassamento della concentrazione che tendenzialmente sfocia in un decremento della produttività. Tra le emozioni tossiche, quella che potenzialmente genera le conseguenze peggiori è l'ansia. Se, infatti, una piccola dose di pressione potrebbe aumentare la focalizzazione sul lavoro, un livello di ansia molto alto potrebbe invece provocare un disagio emotivo capace di compromettere le abilità del soggetto, soprattutto quelle sociali. Persino i soggetti più empatici per natura, infatti, se soggetti a turbamenti emotivi, faticano a sintonizzarsi sulle emozioni degli altri (Goleman, 2013). I leader, dunque, devono riuscire a trasmettere quasi esclusivamente stati d'animo positivi, senza però trascurare le esigenze del business. Le emozioni positive, tra l'altro, sono strettamente legate alla *job satisfaction* visto che il grado di quest'ultima può essere facilmente previsto analizzando la percentuale di tempo trascorso provando sentimenti positivi sul posto di lavoro (Fisher, 2000). Il sostegno emotivo che deve fornire il leader, inoltre, è direttamente proporzionale

all'impegno fisico e mentale richiesto ai collaboratori per lo svolgimento della mansione. I collaboratori che svolgono lavori fisicamente molto stressanti, come quelli strettamente manuali e ripetitivi all'interno delle fabbriche, necessitano quindi di maggiore sostegno ed empatia da parte dei capi.

I leader incidono moltissimo sulla quantità di stress percepita dai collaboratori, e lo stress a sua volta influenza in maniera particolarmente rilevante le performance. Yerkes e Dodson elaborarono una teoria che viene graficamente rappresentata da una curva a forma di U rovesciata (Figura 1). Sull'asse delle ascisse vi è posto il livello di stress percepito dal soggetto, mentre sull'asse delle ordinate vi è il livello della performance (Teigen, 1994). Come si evince dal grafico e come venne ben illustrato dalla teoria, fino ad un certo livello di stress vi è un giovamento in termini di performance poiché la sfida risulta essere progressivamente più stimolante e genera un aumento della motivazione e della concentrazione del soggetto. A dirla tutta, infatti, a livelli molto bassi di stress corrisponde una scarsa prestazione ed un impegno minimo in quanto la sfida viene percepita come troppo semplice ed eccessivamente noiosa. Superata una certa soglia di stress, che nel grafico viene definita *optimum*, il livello delle prestazioni comincia progressivamente ad abbassarsi. A livelli eccessivi di stress, infatti, corrispondono livelli di performance molto bassi. Una persona troppo stressata fatica a pensare lucidamente e rischia di perdere interesse anche nei confronti di sfide ed obiettivi che le stanno a cuore (Teigen, 1994). Un bravo leader, dunque, deve essere in grado di individuare la soglia di sopportazione dello stress di ogni proprio collaboratore, così da cercare di assegnare compiti che facciano avvicinare il più possibile il livello di stress, e di conseguenza delle performance, al suo punto ottimale. Ma anche i leader hanno una loro soglia di sopportazione, quindi devono riuscire a gestire efficacemente lo stress per evitare che questo possa danneggiare la qualità delle loro azioni. Leader eccessivamente stressati, infatti, tendono a curarsi meno degli altri, a fornire spesso giudizi negativi e poco costruttivi e a concentrarsi quasi esclusivamente sui difetti. In quest'ottica possono tornare parecchio utili le politiche di *work-life balance* messe in campo dall'organizzazione.

Figura 1: La curva di Yerkes & Dodson



Fonte: Klein, S. B. (1982).

Anche le critiche generano un impatto emotivo molto rilevante. Per tale ragione esse vanno sapute esprimere nel modo corretto, così da generare motivazione invece che demotivazione e sconforto. Sarebbe impensabile aspettarsi che i propri collaboratori non sbagliano mai, ma i leader che vogliono migliorare la loro efficacia devono sfruttare gli errori per cercare di motivare le persone a dare di più e a prendere i fallimenti come opportunità per migliorarsi. Un disappunto espresso sapientemente, infatti, può stimolare positivamente i collaboratori mentre gli scatti d'ira non producono altro che rabbia e sconforto. Tra l'altro, molte ricerche hanno evidenziato che le interazioni negative con il proprio capo tendono ad essere ricordate maggiormente rispetto alle interazioni positive (Goleman, 2013).

La leadership, dunque, si basa molto sulla corretta gestione dei rapporti interpersonali. Per esercitarla in modo emotivamente efficace, quindi, risulta essenziale riuscire a comprendere come le proprie azioni influenzino gli stati d'animo e le azioni degli altri. Goleman (2013) raccolse centinaia e centinaia di testimonianze di collaboratori provenienti da aziende di tutto il mondo, che lo portarono a creare due liste di caratteristiche riconducibili rispettivamente al buon capo e al cattivo capo. Quelle riferite al buon capo sono:

- Ascolta le persone, non limitandosi a sentirle;
- Incoraggia gli altri a fare di meglio;
- Comunica in modo efficace;
- Ha coraggio;
- È dotato di senso dell'umorismo;
- È empatico;
- È deciso;
- Si fa carico delle sue responsabilità;
- È umile;
- Delega l'autorità.

I capi ritenuti invece cattivi, che impattano negativamente sui gruppi e sull'intera organizzazione, presentano le seguenti caratteristiche:

- Non solo non ascolta, ma fa di tutto per evitare di sentire gli altri;
- Dubita di tutto e di tutti;
- Non esprime emozioni e rimane sulle sue;
- È intimidatorio;
- Ha un brutto carattere;
- È egocentrico;
- Manca di decisione;
- Addossa le sue responsabilità sugli altri;
- È arrogante;
- Non delega mai per mancanza di fiducia.

I capi, dunque, hanno un compito di fondamentale importanza: trainare positivamente l'umore dei gruppi

che gestiscono. Le conseguenze positive che derivano dall'adempimento di tale compito sono moltissime e vanno da un maggiore *engagement* ed una maggiore produttività ad un minore tasso di turnover. Basti pensare, ad esempio, che una ricerca condotta sui collaboratori di più di 700 importanti organizzazioni ha evidenziato che avere un capo comprensivo ed empatico era una fonte di *attraction* e *retention* più efficace di un livello di remunerazione elevato (Goleman, 2013).

3. IL NUOVO “CITIZENSHIP MODEL” DI WINDTRE: UN MODELLO INCLUSIVO CHE GUARDA AL FUTURO

3.1 WINDTRE E LA NEW WAY OF WORKING

La pandemia da COVID-19 ha inevitabilmente avuto un impatto rilevante sul modo di fare impresa. Le esigenze legate alla tutela della salute dei collaboratori hanno spinto le imprese ad adottare un approccio al lavoro del tutto nuovo. Gli spazi dovevano necessariamente essere ripensati e riorganizzati per evitare di alimentare i contagi e il lavoro da remoto è ben presto diventata la soluzione più logica per tutti i collaboratori la cui mansione poteva essere esplicata da casa. Il concetto di *Smart Working*, già contenuto nella Legge n.81/2017, ha progressivamente iniziato ad essere sulla bocca di tutti, tecnici e non, provocando tra l'altro non poche incomprensioni. Il concetto di *Smart Working*, infatti, non si riferisce esclusivamente al lavoro da remoto ma piuttosto attiene ad una modalità di lavoro agile e flessibile attraverso la quale i collaboratori possono agire e portare a termine i propri obiettivi con più autonomia, e non necessariamente entro i limiti spaziali di un ufficio ed entro i limiti temporali di un turno di lavoro (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2017). Di fatto molte imprese, soprattutto quelle native agili, avevano già sottoscritto accordi di *Smart Working* individuali e collettivi anni o mesi prima dello scoppio della pandemia.

Nonostante ciò, la situazione emersa a partire da febbraio del 2020 ha dato sicuramente una forte accelerata verso questa direzione, non facendo quasi distinzione tra i vari settori. Inoltre, quella che prima era una soluzione temporanea per far fronte all'emergenza sanitaria è ora per molte imprese una scelta strutturale con cui affrontare le sfide di medio e lungo periodo. La pandemia ha dunque confermato quanto sia essenziale, in un mondo imprevedibile che cambia così velocemente, combinare strategia ed efficienza con un adeguato grado di flessibilità ed agilità organizzativa. Tra le imprese italiane che hanno agito tempestivamente per cercare di conservare la competitività durante la pandemia c'è sicuramente WindTre. WindTre ha modificato il proprio modello operativo abbracciando la *new way of working* e concependola come un'opportunità per favorire la digitalizzazione e la sostenibilità.

WindTre rappresenta oggi il più rilevante operatore mobile sul territorio italiano, nonché uno dei principali gestori alternativi per quanto riguarda il fisso. L'azienda è nata a seguito della fusione tra le due imprese storiche Wind e Tre (WindTre Group, 2020). Il processo che ha portato alla fusione ha avuto inizio il 6 agosto 2015 quando CK Hutchinson e VimpelCom (oggi conosciuta come VEON) hanno messo al corrente

il grande pubblico dell'accordo raggiunto per gestire congiuntamente, attraverso una joint venture paritetica, tutte le attività riferite al mercato italiano delle telecomunicazioni. CK Hutchinson è una società quotata presso la Borsa di Hong Kong che svolge le sue attività principalmente in quattro settori: il commercio al dettaglio, le infrastrutture, le telecomunicazioni ed infine i porti e servizi connessi (CK Hutchinson Holdings Limited, 2021). VEON, invece, è una multinazionale operante in nove paesi specializzata in servizi digitali e di comunicazione (VEON, 2021). La scelta della fusione è emersa dall'esigenza di acquisire una dimensione ed una efficienza tali da garantire una maggiore competitività. La joint venture è stata poi approvata dalla Commissione Europea il 1° settembre del 2016 e l'accordo ha avuto il merito di contribuire in modo rilevante alla crescita del Paese, garantendo un investimento di circa 7 miliardi di euro in infrastrutture digitali. Tali investimenti hanno permesso ai clienti di usufruire di una connessione più performante e maggiormente stabile. L'integrazione delle due imprese è stata ultimata entro la fine del 2016, dopo aver ricevuto l'approvazione dal Ministero per lo Sviluppo Economico il 25 ottobre dello stesso anno. Il 31 dicembre 2016, dunque, è nata ufficialmente WindTre S.p.A. con l'obiettivo di consolidare la posizione delle due ex società nell'ambito del mobile e di diventare uno dei player principali anche nel fisso. WindTre, inoltre, ha stretto un accordo con Enel Open Fiber per favorire la messa in funzione della rete in banda "ultralarga". Il 3 luglio 2018 matura una svolta: Il gruppo CK Hutchinson annuncia di aver raggiunto un accordo per acquisire interamente le quote di WindTre possedute da VEON. L'operazione viene approvata dalla Commissione Europea il 31 agosto 2018 e il 7 settembre CK Hutchinson diventa ufficialmente l'unico azionista di WindTre. Il 6 marzo 2020, infine, viene formalizzato il nuovo brand unico in armonia con i valori aziendali (Figura 1).

Figura 1: Il nuovo logo unico di WindTre



Fonte: WindTre Group (2020).

L'azienda guidata da Jeffrey Hedberg, il cui *purpose* è "esistiamo per eliminare qualsiasi distanza tra le persone", è oggi una garanzia di qualità ed efficienza e attraverso i quasi 20 mila siti di trasmissione "5G ready" sta consentendo la rapida diffusione dello standard di quinta generazione. Volendo elencare alcuni dati interessanti, aggiornati al 31 dicembre 2019 (WindTre Group, 2020), si riscontrano:

- 4,8 miliardi di ricavi annui (dati ufficiali pervenuti dal gruppo CK Hutchinson);
- 26,6 milioni di clienti mobili e fissi;
- 2,1 miliardi di EBITDA;
- Più di 6900 collaboratori.

Tra i punti di forza di WindTre vi è anche la cura e l'attenzione nei confronti delle proprie persone.

L'azienda ha a cuore ogni collaboratore e ne valorizza il contributo, facendo sentire le persone parte di una grande famiglia dove l'ascolto e la responsabilizzazione sono due principi fondamentali. Non a caso, dunque, WindTre è per il terzo anno consecutivo un'azienda certificata da Top Employer Institute, un riconoscimento di eccellenza nell'ambito delle strategie e politiche HR che certifica l'impegno dell'azienda nel cercare di perseguire il benessere dei collaboratori e migliorare l'ambiente lavorativo.

WindTre, inoltre, fa della sostenibilità uno dei suoi driver principali. L'azienda ha infatti implementato un modello di sostenibilità che si articola in quattro aree d'intervento: *education*, *responsibility*, *inclusion* e *life* (WindTre Sustainability Report, 2020). L'area dell'*education* si basa principalmente sui giovani, sul digitale e sulla cultura. L'azienda, infatti, mira a sfruttare tutte le opportunità offerte dalla tecnologia per sostenere il processo educativo dei giovani. Le scuole si sono trovate a dover gestire una situazione di difficoltà del tutto nuova e WindTre ha fornito il suo supporto per cercare di mantenere in funzione i sistemi di apprendimento. L'area della *responsibility*, invece, si basa sull'integrità, sul rispetto e sulla partnership. WindTre si impegna quotidianamente per cercare di migliorare costantemente la sicurezza in rete. L'azienda, d'altronde, ha a cuore i suoi clienti e di conseguenza ne protegge la Privacy e i dati sensibili. L'area dell'*inclusion* tocca invece temi quali la diversità, l'integrazione e il dialogo. Come si evince dal *purpose*, infatti, attraverso la tecnologia WindTre cerca di abbattere qualsiasi tipo di barriera, facilitando la comunicazione e l'incontro tra le persone. L'azienda, inoltre, promuove la parità di accesso ai servizi di rete, condannando qualsiasi discriminazione di razza, genere, età, ceto sociale o disabilità. L'area della *life*, infine, si riferisce agli interventi relativi all'ambiente, alla città e alla salute. Secondo WindTre, infatti, le nuove tecnologie possono giocare un ruolo decisivo nella tutela dell'uomo e del Pianeta. L'azienda, tra l'altro, ha stretto nel 2017 degli accordi con WWF Italia per contenere le emissioni nocive e ha fornito supporto al settore sanitario durante i momenti più critici della pandemia.

In Italia, il settore TELCO ha conseguito durante la pandemia risultati meno negativi rispetto a molti altri settori, nonostante abbia comunque registrato una riduzione dei ricavi del 5,3% (AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni, monitoraggio Covid-19, n. 1/2021; valori cumulati al terzo trimestre dell'anno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), ed è risultato decisivo nel garantire la continuità di attività e servizi essenziali come l'istruzione e il lavoro. Con l'intensificarsi dell'emergenza, infatti, si è resa necessaria la chiusura di scuole, università ed uffici e con pochissimo preavviso oltre 7,1 milioni di studenti sono stati rapidamente convertiti alla didattica a distanza (Istat, 17 marzo 2021, ore 9:00 am) e circa 8 milioni di persone hanno iniziato a lavorare da remoto (Cgil e Fondazione Di Vittorio, 2020). Tutto questo ha chiaramente comportato un incremento nell'utilizzo di piattaforme digitali, nell'erogazione di servizi digitali e nella vendita di prodotti elettronici. Nonostante ciò, la situazione dovuta alla pandemia ha

amplificato l'esclusione sociale in alcune aree disagiate della penisola. Circa il 34% delle famiglie italiane, infatti, non sono dotate di un computer, o di un tablet, con cui lavorare o permettere ai ragazzi di continuare a seguire le lezioni (Istat, 2020). Riuscire ad eliminare questo *digital divide* è uno degli obiettivi dell'Unione Europea e gli strumenti per la ripresa, tra cui il Next Generation EU e il Quadro Finanziario Pluriennale, forniscono in merito una grande opportunità (Commissione Europea, A new, modern Multiannual Financial Framework for a European Union that delivers efficiently on its priorities post-2020, 2020). Anche l'Italia stessa, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ha identificato nella digitalizzazione e nell'innovazione due obiettivi di prioritaria importanza per rimanere competitivi nei prossimi anni.

Il mondo del lavoro, dunque, è cambiato molto e molto in fretta. La progressiva smaterializzazione di servizi che fino a poco fa venivano erogati fisicamente, nonché la rapida diffusione di modalità di lavoro agili come lo *Smart Working*, hanno fatto emergere la necessità di figure professionali specializzate in strumenti quali i *Big Data*, l'*IoT* e il *Cloud Computing*. Queste figure, attraverso le loro competenze, possono assistere le imprese nella transizione digitale, strutturando piattaforme che permettano la gestione *smart* dei processi aziendali. Investire nelle persone e nel loro capitale intellettuale, quindi, diventa fondamentale per riuscire a cogliere le opportunità che questo contesto di profonda trasformazione può offrire, soprattutto nel settore TELCO.

Come anticipato, WindTre non si è fatta per nulla spaventare dai cambiamenti che la pandemia ha imposto, ma anzi si è mossa rapidamente per cercare di cogliere tutte le opportunità insite in tali cambiamenti. Il 3 febbraio 2021, infatti, WindTre ha ufficializzato l'accordo sottoscritto dalle Segreterie Nazionali e territoriali di CISL, FISTEL, SLC CGIL, UILCOM UIL, congiuntamente al Coordinamento delle RSU, con il quale l'azienda ha manifestato il passaggio ad uno *Smart Working* strutturale (Sindacato Lavoratori della comunicazione, 2021). L'accordo riguarda qualsiasi collaboratore di WindTre e WindTre Retail la cui mansione può essere esplicata da remoto e che decide volontariamente di accettare questa modalità, e ha validità dal 1° aprile 2021 al 31 marzo 2022. Attraverso tale accordo, i collaboratori hanno la facoltà di poter decidere dove lavorare, senza essere più soggetti a vincoli di alcun tipo. Molti accordi di *Smart Working*, infatti, si articolano in una pianificazione delle giornate e indicano ai collaboratori i giorni in cui devono presentarsi in sede e i giorni in cui invece possono lavorare da remoto. L'accordo sottoscritto da WindTre, invece, lascia totale libertà alle persone di poter decidere come gestirsi, limitando l'obbligo di presenza ad alcune attività prestabilite. In poche parole, le persone potranno decidere ad esempio di presentarsi in sede una volta a settimana, ma anche optare per farlo solo una volta al mese. Chiaramente ciò non esclude la possibilità di svolgere le proprie attività interamente in sede. Per avere accesso a determinati spazi, però, può essere previsto l'obbligo di prenotazione, necessario per rispettare le norme anti-contagio e tutelare la salute di tutti. I vari trattamenti di natura economica e normativa precedentemente garantiti ai collaboratori che svolgevano le proprie attività lavorative in sede, quali ad esempio i buoni pasto o i livelli, vengono garantiti anche ai collaboratori in *Smart Working*. L'azienda, inoltre, si impegna a fornire qualsiasi strumento tecnologico necessario per svolgere le proprie mansioni da remoto, fornendo ai collaboratori del *Customer Operations* anche la possibilità di richiedere una sedia ergonomica, così da prevenire eventuali problemi alla

salute (una volta esaurite le richieste dell'area del *Customer Operations*, l'azienda prenderà in considerazione anche quelle pervenute da altri collaboratori, soprattutto quelli affetti da patologie muscolo-scheletriche). Infine, per sostenere i propri collaboratori nella vita privata, l'azienda ha deciso di confermare tutte le iniziative di *welfare* già presenti prima della pandemia, come i servizi di sostegno alle famiglie, quelli relativi al tempo libero e alla salute, o le varie convenzioni.

WindTre, in conclusione, ha visto nei cambiamenti forzati dalla pandemia delle potenziali opportunità di miglioramento in termini di agilità e flessibilità. Nel prossimo paragrafo si analizzerà come tali cambiamenti abbiano portato l'azienda a decidere di rivedere anche il proprio modello di leadership, per far sì che si possano sostenere più efficacemente i collaboratori in questo momento di transizione.

3.2 DALLA LEADERSHIP ALLA CITIZENSHIP

La pandemia ha inevitabilmente impattato anche sulle modalità e sulle pratiche con le quali viene esercitata la leadership. Il progressivo aumento di team ibridi o completamente remoti ha di fatto messo molti leader in difficoltà. Attività che normalmente venivano svolte fisicamente, come il monitoraggio o il fornire dei feedback contestuali e costruttivi, dovevano essere ripensate in un'ottica di *Remote Management*. Un sondaggio effettuato da Eikenberry e Turmel (2018) su un campione di 225 manager volontari, che gestivano team di collaboratori principalmente in remoto, ha evidenziato le differenze nell'esercizio della leadership riscontrate dai manager. La maggior parte dei soggetti intervistati riteneva che la fiducia fosse il principale aspetto su cui lavorare. Se, infatti, in sede bastava andare a dare un'occhiata al team per sapere come stavano procedendo le varie attività, ora occorre basare il rapporto sulla fiducia reciproca. I contatti tra il manager e i propri collaboratori sono ormai limitati a particolari circostanze e avvengono principalmente mediante l'utilizzo di piattaforme di *web meeting*. In riferimento a quest'ultimo aspetto, tra l'altro, è emerso dal sondaggio come i leader più tradizionalisti ed esperti si siano trovati a dover prendere dimestichezza con degli strumenti e piattaforme mai utilizzati e questo ha spesso comportato non poche difficoltà. Dalle testimonianze dei manager, quindi, sono emerse varie preoccupazioni in merito agli effetti futuri che un tale approccio potrebbe comportare. In particolare, molti manager si sono ad esempio chiesti se lavorare principalmente da remoto possa limitare pericolosamente l'interazione sociale tra i collaboratori. Altri si sono domandati più in generale se sia possibile essere dei leader efficaci tanto quanto lo si è in sede. Tutte queste preoccupazioni, però, non devono allarmare più di tanto, perché i bravi leader sanno adattarsi al contesto ed operare di conseguenza, modificando le pratiche in modo da gestire i propri collaboratori in modo efficace. D'altronde, la "smart leadership" resta pur sempre leadership, motivo per cui le fondamenta su cui si basa sono le stesse, cambiano solo gli strumenti. Le competenze emotive descritte nel paragrafo 2.2 restano fondamentali anche nell'esercizio di una leadership a distanza. Chiaramente risulta più complesso riuscire a captare le emozioni dei propri collaboratori e sintonizzarsi sulle stesse frequenze emotive, ma la tecnologia può fornire un importante supporto. Attraverso l'utilizzo delle webcam nelle riunioni di team e nei meeting *one-to-one*, infatti, un leader può comunque riuscire a decifrare i messaggi non verbali espressi

mediante il linguaggio del corpo o il tono di voce, seppur non completamente. Per tale ragione, Eikenberry e Turmel (2018) consigliano ai manager di sfruttare a pieno le opportunità offerte dalla tecnologia, di delegare con fiducia, di ragionare ad obiettivi e di scegliere il mezzo di comunicazione a seconda della tipologia del messaggio che si vuole inoltrare o ricevere. I mezzi di comunicazione, infatti, possono essere classificati in base a due variabili: l'ampiezza e la ricchezza. La ricchezza si riferisce alla quantità di informazioni che possono essere ricavate dall'incontro o dal messaggio. I meeting *one-to-one*, ad esempio, rappresentano un mezzo di comunicazione molto ricco poiché è possibile cogliere i segnali non verbali dei collaboratori mentre le mail, al contrario, costituiscono un mezzo poco ricco. Le mail, dal canto loro, rappresentano però un mezzo di comunicazione molto ampio poiché consentono di inviare lo stesso messaggio anche a migliaia di persone contemporaneamente. I manager, dunque, devono trovare il giusto equilibrio per comunicare efficacemente con i propri collaboratori, cercando di mantenere alta la loro motivazione, di generare *engagement* e di trasmettere loro un senso di responsabilità nei confronti della mansione e più in generale dell'intera organizzazione.

A fronte dei cambiamenti dovuti alla *new way of working*, anche WindTre ha optato per rivedere il suo modello di leadership. Per ripercorrere le varie fasi di trasformazione del modello, sarà molto utile poter usufruire di alcuni materiali aziendali, nonché della disponibilità e delle dichiarazioni della Dr.ssa Elisa Fumagalli, *Head of Learning & Development* presso WindTre, rilasciate in una lunga e strutturata intervista effettuata il 3 agosto 2021. Prima di descrivere, però, in maniera approfondita il nuovo modello e di spiegare nel dettaglio le ragioni che hanno portato l'azienda ad idearlo ed implementarlo, risulta utile analizzare il modello precedente.

Il precedente modello di leadership di WindTre nacque con lo scopo di individuare le competenze chiave che i manager avrebbero dovuto padroneggiare per garantire un miglioramento delle performance aziendali e di conseguenza dei risultati finanziari. Prima dell'approvazione, vennero effettuate una *desk analysis* esterna, una serie di interviste approfondite al top management e dei *focus groups* che coinvolsero circa 50 dirigenti. L'idea era quella di ascoltare il modo in cui i top manager e gli executive parlavano di leadership, così da poter creare un modello che si adattasse perfettamente al linguaggio e all'esperienza dell'azienda, e che potesse semplificare il processo di unificazione tra Wind e Tre, soprattutto dal punto di vista culturale. Il modello, infatti, venne creato anche con il presupposto di favorire l'inclusione e la creazione di un forte senso di appartenenza. Esso si articolava in tre dimensioni:

- *Self*. Tale dimensione identifica le competenze che servivano ai leader per rafforzare la propria sfera personale;
- *People*. Essa si riferisce a tutte le competenze che permettevano ai leader di gestire efficacemente gruppi di collaboratori diversi tra loro, dal punto di vista culturale, professionale e generazionale;
- *Business*. Attraverso il modello, infatti, vennero indicate le competenze necessarie per esercitare la leadership senza trascurare il business.

Alle tre dimensioni si riconducevano in totale dieci competenze, descritte attraverso dei comportamenti che i leader dovevano porre in essere. Per quanto riguarda la dimensione del *Self* le competenze erano:

- *Anchored*. Un leader dotato di tale competenza è equilibrato ed è in grado di restare lucido e concentrato anche nei momenti più critici;
- *Exemplary*. I leader che padroneggiano tale competenza sono i primi a dare l'esempio e rappresentano per gli altri collaboratori un modello di integrità ed etica manageriale;
- *Entrepreneur*. Tale competenza permette ai leader di portare a termine le attività, stabilendo delle priorità e degli obiettivi chiari ai quali l'intero team sarà capace di allinearsi.

Le competenze che si riferivano alla sfera del *People*, invece, coincidevano con:

- *Empowerer*. Un leader che ne è dotato riesce a trasmettere alle persone un forte senso di responsabilità e l'energia necessaria per fornire un contributo decisivo all'organizzazione;
- *Trust builder*. I leader che possono disporre di tale competenza promuovono la fiducia all'interno del team, incrementando l'*engagement* dei collaboratori e il loro spirito di squadra;
- *Voice giver*. I leader dotati di questa competenza sono inclusivi, valorizzano la diversità e promuovono dei dialoghi aperti e costruttivi;
- *Network builder*. Tale competenza permette ai leader di costruire solide reti formali ed informali all'interno e all'esterno dell'azienda.

Alla dimensione del *Business*, infine, si riconducevano le seguenti competenze:

- *Value generator*. Un leader che dispone di tale competenza ha la capacità di creare valore sostenibile per l'organizzazione, bilanciando la prospettiva di breve periodo con quella di medio-lungo periodo;
- *Customer-experience driven*. I leader che sono muniti di tale competenza danno la giusta priorità alle esigenze dei clienti, cercando di mantenere alta la loro soddisfazione;
- *Explorer*. Un leader che ne è dotato ha un approccio *green-field*, è il primo ad incentivare l'innovazione e attraverso le sue azioni favorisce la trasformazione digitale.¹

Il modello si rivolgeva esclusivamente ai *people manager* e aveva l'obiettivo di guidarne i comportamenti. All'interno di WindTre, infatti, vi è una sorta di divisione dei collaboratori in due categorie: i *people manager*, i quali ricoprono ruoli manageriali, e i *professional*, chiamati anche *individual contributor*, che invece svolgono mansioni di natura prettamente tecnica. Prima dell'implementazione del nuovo modello, la politica dell'azienda era quella di riservare alle due categorie due modelli differenti. Il nuovo modello, invece, come si approfondirà più dettagliatamente in seguito, andrà ad eliminare tale distinzione.

I driver che hanno portato WindTre a scegliere di rivedere il modello precedente sono stati principalmente due. Il primo è già stato ampiamente discusso ed è rappresentato dalla *new way of working*. Il nuovo approccio al lavoro adottato dall'azienda, infatti, ha necessariamente comportato l'esigenza di un modello di leadership diverso, in quanto la stessa leadership non era più esercitabile nelle modalità tradizionali. La stessa Dr.ssa Fumagalli, nell'intervista sopracitata, ha confermato che “la leadership non è cambiata nelle fondamenta ma è cambiata nelle pratiche. La gestione dei team da remoto è molto più complessa perché si

¹ Tutte le informazioni utilizzate per descrivere il modello pervengono da materiali aziendali gentilmente concessi da WindTre Group.

ha una visione molto più limitata. Quello che si riesce sostanzialmente a vedere è il risultato mentre gli aspetti relazionali, di comunicazione e di collaborazione sono molto più difficili da cogliere. Diventa anche molto più difficile dare dei feedback contestuali e tempestivi. Occorre, quindi, lavorare con i *people manager* su questi aspetti fondamentali perché essi continuino ad avere la capacità di guidare le persone, di trasmettergli il senso di scopo e di mantenere alti i livelli di *engagement* e *commitment*.” Concetti come la delega, la fiducia e la responsabilizzazione dei collaboratori sono oggi, dunque, più importanti che mai e occorre un modello che orientasse quotidianamente i comportamenti delle persone in questa direzione. Il secondo driver, invece, coincide con l'introduzione, avvenuta nel marzo del 2020, di un nuovo *purpose* e di un nuovo sistema valoriale basato sui seguenti quattro valori (WindTre Sustainability Report, 2020):

- *Fiducia*. Essa è un elemento essenziale di ogni relazione che si sviluppa all'interno dell'organizzazione. Si basa principalmente sul credere negli altri ed essere trasparenti e onesti anche nei momenti di difficoltà. La fiducia si conquista e si rinnova attraverso i comportamenti e le decisioni prese e permette alle persone di rischiare ed innovare con più semplicità. Essa è importante anche nei confronti dei clienti e più in generale di tutti gli stakeholder dell'azienda;
- *Inclusione*. Includere significa valorizzare la diversità con la consapevolezza che ciò possa portare a performance aziendali migliori. L'obiettivo di WindTre è quello di garantire pari opportunità a tutti, condannando le discriminazioni di ogni tipo e abbattendo qualsiasi barriera;
- *Responsabilità*. Essa si manifesta quando un collaboratore è in grado di onorare gli impegni presi, cosciente che ogni attività è importante poiché parte di un disegno più ampio. La responsabilità va mostrata nei confronti di tutti: l'azienda, le persone che ne fanno parte, i clienti che la sostengono e l'ambiente. Attraverso la responsabilizzazione dei collaboratori WindTre intende contribuire alla realizzazione di una società migliore per le future generazioni;
- *Coraggio*. Essere coraggiosi significa non aver paura di prendersi dei rischi poiché solo così è possibile innovare e fare la differenza, sempre tenendo conto degli obiettivi aziendali e nel rispetto dei clienti. Il coraggio si manifesta anche attraverso la passione per il proprio lavoro ed è un bene collettivo che comporta dei vantaggi molto rilevanti.

Occorreva, quindi, un modello che guidasse i comportamenti delle persone in totale sintonia con i nuovi valori introdotti. I valori, a differenza delle competenze, presentano una profondità maggiore. Mentre le competenze, infatti, identificano le abilità ossia ciò che la persona sa fare, i valori rispecchiano ciò in cui la persona crede. Essi, dunque, sono più complessi ma allo stesso tempo potenzialmente più potenti poiché fanno leva sull'animo delle persone. Agire in conformità ai propri valori permette ai collaboratori di lavorare con più passione ed entusiasmo, portando a casa il più delle volte risultati migliori. WindTre ha perciò deciso di eliminare il concetto di competenza nel nuovo modello, optando per collegare i comportamenti direttamente ai valori. I valori scelti da WindTre, tra l'altro, nonostante siano stati elaborati prima dello scoppio della pandemia, si adattano perfettamente al contesto attuale. Oggi più che mai, infatti, la fiducia e la responsabilità sono due valori fondamentali su cui si basa l'adozione di un approccio al lavoro agile. Entrambi i driver appena descritti, dunque, hanno spinto l'azienda a rivedere il precedente modello di

leadership e, come si approfondirà in seguito, a stravolgere in particolare due aspetti: il *naming* e il target. Il nuovo modello, infatti, al contrario del precedente, si rivolge all'intera popolazione aziendale e ne intende guidare quotidianamente i comportamenti. Per tale ragione, dunque, si è scelto di cambiare anche il *naming* del modello, sostituendo la parola leadership con *citizenship*, così da sottolineare ancor di più l'aspetto inclusivo che ne caratterizza il funzionamento. Il funzionamento e i propositi del modello, nonché le fasi che ne hanno preceduto l'implementazione, verranno descritti nel dettaglio nel prossimo paragrafo.

3.3 IL NUOVO “CITIZENSHIP MODEL” DI WINDTRE

Il processo di creazione ed implementazione del nuovo modello di *citizenship* di WindTre può essere riassunto in quattro fasi: un'analisi di benchmark, una fase di ascolto, una di revisione ed infine una fase di valutazione del modello.¹ L'analisi di benchmark venne effettuata attraverso una dettagliata *desk analysis* sui trend e sulle *best HR practices* e mediante dei workshop interaziendali. La fase di ascolto, invece, si articolò in delle interviste approfondite al management e in dei *focus groups*. Questi ultimi furono in totale sei, tre di essi coinvolsero un campione di manager mentre i restanti tre vennero effettuati sulla base di un campione di *individual contributor*. Rispetto al modello precedente, quindi, dove furono coinvolti esclusivamente *people manager*, questa volta l'azienda ha deciso di coinvolgere tutte le categorie di collaboratori, dagli executive ai neolaureati, attraverso dei campioni rappresentativi così da garantire un'eterogeneità vantaggiosa in termini di idee, età ed esperienza. I bisogni, le aspettative e i punti di vista dei collaboratori emersi dalle varie attività di ascolto hanno permesso di comprendere le esigenze che il nuovo modello avrebbe dovuto soddisfare. Più nel dettaglio, sono state individuate delle *keywords* sulle quali basare poi la costruzione del modello. Esso, dunque, doveva risultare:

- *Semplice*;
- *Concreto*;
- *Uguale per tutti*;
- *Evolutivo*;
- *D'impatto*.

L'azienda ha poi lavorato assieme alla società di consulenza People Management Lab per riuscire ad elaborare un modello innovativo ed inclusivo che potesse soddisfare tali aspettative. Il prodotto di tale lavoro coincide con un modello, denominato “*citizenship model*”, o modello di cittadinanza, basato su tre pilastri fondamentali: il *purpose* e i valori, i comportamenti ed infine l'impatto che essi hanno su determinate dimensioni.

Il *purpose* e i valori rappresentano, quindi, le fondamenta del modello e aiutano le persone a trovare il loro posto all'interno dell'organizzazione e a dare un senso ad ogni attività svolta quotidianamente. Essi devono

¹ Tutte le informazioni utilizzate per descrivere il modello pervengono da materiali aziendali gentilmente concessi da WindTre Group.

perciò agire da guida ed ispirare i collaboratori a fare del proprio meglio per il bene dell'organizzazione. Il modello parte, dunque, dal *purpose* e dai quattro valori ed esplicita otto comportamenti, due per ciascun valore, attraverso i quali risulta possibile manifestarli. I comportamenti indicano in modo intuitivo e chiaro cosa significa far parte della famiglia WindTre e cosa occorre fare ogni giorno per contribuire attivamente ai risultati dell'azienda. Essi sono al tempo stesso evocativi, fonte di ispirazione per tutti e ambiziosi. I comportamenti che si ricollegano alla *responsabilità* sono:

- *Achieve with energy*, ossia raggiungere gli obiettivi con energia;
- *Improve as responsibility*, che significa migliorare se stessi conservando il senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione.

I due comportamenti che si riferiscono, invece, al *coraggio* sono:

- *Experiment creating value*, ossia sperimentare creando valore;
- *Decide in uncertainty*, che significa prendere decisioni in contesti di incertezza.

Alla *fiducia*, invece, è possibile ricollegare i seguenti comportamenti:

- *Trust and empower*, ossia fidarsi e concedere potere;
- *Cultivate relationships*, cioè coltivare relazioni solide e durature.

I comportamenti connessi, infine, all'*inclusione* corrispondono a:

- *Generate participation*, ossia generare partecipazione;
- *Learn from differences*, che significa imparare dalle differenze ed abbracciare la diversità.

Questi otto comportamenti impattano poi su quattro dimensioni producendo dei risultati concreti e misurabili. L'impatto dei comportamenti su tali dimensioni aiuta i collaboratori ad interrogarsi sulle conseguenze che derivano dalle proprie azioni, identificando quali di esse possono produrre dei risultati positivi. Le quattro dimensioni sono:

- *Me*: lavorare in WindTre, infatti, significa impegnarsi costantemente per migliorare se stessi, realizzandosi nel proprio lavoro e valorizzando ogni talento che si possiede, crescendo come persone e come professionisti;
- *Us*: far parte della grande famiglia WindTre, infatti, significa non concentrarsi esclusivamente su se stessi, ma ragionare nell'ottica collettiva. Occorre avere a cuore il benessere dei propri colleghi, collaboratori e manager ed uno dei principali obiettivi deve essere quello di generare energia ed emozioni positive che permettano a tutti di esprimere pienamente il proprio potenziale;
- *Customer*: Ogni collaboratore deve agire, infatti, mettendo al centro i clienti e le loro esigenze, cercando di garantire delle esperienze soddisfacenti da ogni punto di vista e di soddisfare adeguatamente le aspettative degli azionisti;
- *Society*: Avere cura del Pianeta e della società nel suo complesso, cercando di lasciare in eredità alle future generazioni uno scenario migliore, sono aspetti non negoziabili e che prescindono dagli interessi del business.

Come anticipato nel precedente paragrafo, il nuovo modello di *citizenship* supera la distinzione tra *people manager* e *professional* ed ha l'obiettivo di indirizzare i comportamenti dell'intera popolazione aziendale, a

partire dall'amministratore delegato fino ad arrivare all'operatore del call center. Durante l'intervista, la Dr.ssa Fumagalli ha chiarito che l'obiettivo di questo cambiamento di target è quello di cercare di incrementare il coinvolgimento di tutti e far sì che ogni persona si senta valorizzata e libera di fornire il proprio unico ed importante contributo all'organizzazione. Ovviamente i comportamenti identificati dal modello, seppur rivolti a tutti i collaboratori, varieranno di intensità a seconda del ruolo ricoperto dal soggetto. "Sperimentare creando valore", ad esempio, è un comportamento che ogni collaboratore può porre in essere, ma è chiaro come esso non assuma la stessa forma per tutti. Per un top manager, ad esempio, esso potrebbe significare addentrarsi in nuovi business potenzialmente strategici, vista la maturità del settore TELCO, mentre per un operatore del call center la sperimentazione potrebbe invece riguardare una o più parti del processo che svolge quotidianamente nell'esplicazione della sua mansione. Per quanto riguarda i risvolti pratici, il modello impatta praticamente su tutte le aree della gestione delle persone. Esso tocca, ad esempio, l'area della *Talent Acquisition* e quella del reclutamento esterno poiché, vista l'importanza assunta dai valori, si ricerca un fit tra la persona e questi ultimi, e contestualmente i comportamenti ad essi correlati. Gli otto comportamenti, inoltre, assumono una rilevante importanza anche nel Performance Management. I collaboratori, infatti, vengono valutati sia sulla base dei risultati conseguiti che sulle modalità attraverso le quali vengono conseguiti, ossia i vari comportamenti indicati dal modello. Questi ultimi, tra l'altro, saranno anche oggetto di percorsi formativi specifici volti a garantire lo sviluppo delle persone.

WindTre, com'è lecito comprendere, si aspetta molto dal nuovo modello. In particolare, l'azienda crede fortemente che esso possa davvero contribuire allo sviluppo delle persone, da sempre ritenute un *asset* strategico. Attraverso la sua semplicità, il nuovo *citizenship model* rende l'ispirazione contenuta nel *purpose* e nei valori qualcosa di concreto, trasformandola in dei comportamenti da mettere in pratica per riuscire ad avere un impatto positivo su se stessi, sugli altri, sui clienti e più in generale sull'intera società.

3.4 GENERARE ENGAGEMENT E COMMITMENT ATTRAVERSO LA CITIZENSHIP

Il concetto di *citizenship* trasmette un senso molto più ampio e profondo rispetto alla semplice leadership. Quest'ultima, in effetti, riguarda esclusivamente i soggetti che ricoprono ruoli manageriali all'interno dell'organizzazione. La scelta di WindTre, invece, è stata quella di creare un modello che potesse permettere a tutti di esprimere la propria "leadership", eliminando la storica distinzione tra i manager e gli altri collaboratori.

Il modello di *citizenship* si basa, quindi, principalmente sull'inclusione. Il concetto di cittadinanza, infatti, evoca un senso di appartenenza che coinvolge ogni collaboratore, indipendentemente dal ruolo che ricopre. Il modello, dunque, è in grado di ispirare tutti, generando *engagement* e *commitment*. Le persone, infatti, si sentono a tutti gli effetti dei protagonisti all'interno dell'organizzazione, e percepiscono che il loro contributo conti davvero molto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per tale ragione ci si riferisce ad una cittadinanza attiva, in quanto le persone non subiscono passivamente l'esercizio di una leadership ma

sono attivamente coinvolte nelle attività aziendali. Questo senso di responsabilità, d'altronde, non può che aumentare l'impegno quotidiano messo in campo dal soggetto nello svolgimento della propria mansione, e genera quindi un incremento dell'*engagement*. Allo stesso modo, tale modello riesce a coinvolgere tutti i collaboratori alimentando lo spirito di collaborazione e il senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione, generando perciò un significativo aumento del livello di *commitment*. L'azienda, infatti, punta ad essere concepita come una comunità, all'interno della quale ogni persona possa sentirsi a proprio agio e nelle condizioni di esprimere tutto il proprio potenziale. Il modello, tra l'altro, risulta adattarsi perfettamente al nuovo approccio al lavoro adottato da WindTre, semplificando il processo di cambiamento. I principi fondamentali su cui si basa l'intelligenza emotiva sono riscontrabili anche nel modello di *citizenship* elaborato da WindTre. Andando ad analizzare gli otto comportamenti e le quattro dimensioni su cui essi impattano, infatti, è possibile riscontrare delle analogie con le competenze emotive descritte nel paragrafo 2.2. La dimensione del *Me*, ad esempio, si riferisce alla sfera personale di ogni collaboratore e si ricollega ai concetti riferiti alla *consapevolezza di sé* e alla *gestione di sé*. Conoscere se stessi, i propri limiti e i propri punti di forza, infatti, è sicuramente un passo fondamentale per riuscire a migliorarsi e a realizzarsi come persona e come professionista. Inoltre, competenze emotive quali l'*adattabilità*, la *determinazione* e l'*iniziativa* si adattano perfettamente al concetto di cittadinanza a cui l'azienda fa riferimento. Esse, infatti, permettono a chi ne è dotato di concepire i cambiamenti nelle modalità lavorative imposti dalla pandemia come opportunità, e di adattarsi perfettamente al valore del *coraggio* introdotto da WindTre all'interno del nuovo sistema valoriale. Alla dimensione dell'*Us*, invece, si ricollegano i concetti contenuti nelle sfere della *consapevolezza sociale* e della *gestione dei rapporti interpersonali*. Tra tutte le competenze emotive ad esse collegate la più rilevante risulta essere chiaramente l'*empatia*, necessaria per riuscire a convivere armoniosamente con gli altri. Anche la *gestione del conflitto* e il *lavoro di squadra e collaborazione*, inoltre, facilitano la formazione di gruppi coesi e in sintonia, il ché rappresenta uno degli obiettivi perseguiti dal nuovo *citizenship model*. Infine, la competenza emotiva legata ai *servizi*, si può facilmente accostare alla dimensione del *Customer*, in quanto si basa sull'attenzione alle esigenze dei clienti e degli altri stakeholder, da sempre oggetto di forti attenzioni da parte dell'azienda.

In conclusione, il nuovo modello di cittadinanza implementato da WindTre ha tutte le carte in regola per riuscire a produrre effetti molto positivi sia sul benessere delle persone che sulle performance aziendali. Essendo stato implementato, però, solo nella fine della prima metà dell'anno in corso, è forse ancora troppo presto per trarre delle conclusioni certe, ma ciò che è possibile dire con certezza è che tale modello abbandona i limiti del passato per cogliere le opportunità del futuro, un futuro in cui la persona sarà sempre più al centro perché la passione e le idee trainano l'innovazione e il cambiamento.

CONCLUSIONI

Dall'analisi dell'evoluzione del ruolo della persona all'interno delle organizzazioni, effettuata nel corso del primo capitolo, è stato possibile desumere come ad ottenere i risultati migliori siano le aziende che mettono

al centro la persona e le sue competenze. Per tale ragione le emozioni umane sono diventate per le organizzazioni un fondamentale elemento su cui fare leva per riuscire ad ottenere un incremento delle performance aziendali. Attraverso una dettagliata analisi del concetto di intelligenza emotiva e delle sue implicazioni all'interno delle dinamiche aziendali è stato possibile confermare l'importanza assunta dalla gestione emozionale dei collaboratori. Le emozioni, infatti, possono agire da moltiplicatore positivo per le performance, ma anche danneggiare in misura rilevante la qualità del lavoro svolto dalle persone. Per tale ragione i leader hanno un'enorme responsabilità, ossia quella di dover guidare il gruppo verso orizzonti di ottimismo e positività, così da poter estrarre il meglio da ogni collaboratore e mettere tutti nelle condizioni di esprimere pienamente il proprio potenziale. I leader, infatti, sono all'interno delle imprese le persone emotivamente più influenti e attraverso le loro azioni e i loro atteggiamenti plasmano lo stato d'animo del gruppo. Dopo aver raccolto decine di studi di ricerca è stato possibile riscontrare diverse correlazioni positive tra il tempo trascorso al lavoro provando sentimenti positivi e diverse dimensioni fondamentali quali la motivazione, l'*engagement*, il *commitment*, l'assenteismo, il tasso di turnover e indirettamente la performance. Riuscire a conservare all'interno del gruppo uno stato d'animo positivo e conseguentemente un morale alto, pertanto, permette alle organizzazioni di conseguire dei vantaggi rilevanti. Nel corso del secondo capitolo, riprendendo i lavori di Goleman, sono state descritte alcune competenze che permettono ai leader di gestire efficacemente queste dinamiche e di conseguire gli obiettivi sopracitati. Altre ricerche, infatti, hanno permesso di dimostrare che i gruppi gestiti da leader dotati di alcune delle competenze descritte registravano incrementi significativi in termini di motivazione, *engagement* e *commitment*, e quasi nella totalità dei casi registravano performance migliori degli altri gruppi. A partire dai primi giorni di febbraio del 2020, però, il mondo del lavoro ha iniziato un forte e veloce processo di cambiamento reso necessario dall'emergenza sanitaria emersa dalla pandemia. La progressiva adozione di approcci al lavoro agili e flessibili ha ovviamente richiesto un cambiamento anche nelle modalità di esercizio della leadership. Per tale ragione, ai fini della completezza del lavoro è stato fondamentale disporre della possibilità di analizzare un caso pratico. Grazie alle testimonianze e i materiali aziendali gentilmente offerti dalla Dr.ssa Elisa Fumagalli, *Head of Learning & Development* presso WindTre, infatti, è stato possibile analizzare il nuovo *citizenship model* di WindTre. Esso rappresenta per l'azienda una scelta innovativa nata dall'esigenza di creare un modello che fosse in completa sintonia con i valori aziendali e che si adattasse perfettamente al nuovo approccio al lavoro. Il modello, ampiamente descritto nel terzo capitolo, abbatte i confini tra manager e *professional* e si rivolge a tutta la popolazione aziendale con l'intento di guidarne i comportamenti così da poter manifestare i valori dell'azienda e impattare positivamente su se stessi, sugli altri, sui clienti e sull'intera società. Il modello, quindi, si basa sull'inclusione e sulla responsabilizzazione dei collaboratori e presenta molti punti in comune con il concetto di intelligenza emotiva, analizzati nell'ultimo paragrafo. Grazie a tale analisi, dunque, è stato possibile concludere che nonostante si viva un momento di transizione e di incertezza resta comunque possibile guidare ed ispirare le persone facendo leva sulle loro emozioni e sui loro valori più profondi, generando un incremento dei livelli di *engagement* e *commitment*.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1989). Theories reflecting my personal experience and life development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351-365.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative science quarterly*, 45(4), 802-836.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Brockway, S. (2007). The art of business partnering: Making the move from an operational to a strategic role a success. *Strategic HR review*.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. *McKinsey & Company*, May, 10.
- Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1(2), 177-199.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Chiapello, E. and Boltansky, L. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Clouse, R. W., & Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor. *Psychology: A journal of human behavior*.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). *The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fremont, E. K., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Organization and management: a systems and contingency approach*. McGraw-Hill.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

- Goleman, D. (1999). *Intelligenza emotiva*. Bur.
- Goleman, D. (2000). *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro* (Vol. 45). Bur.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.
- Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva*. Bur.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Irwin Professional Publishing.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th Ed.). Boston, MA: Pearson/Prentice Hall Company.
- Klein, S. B. (1982). *Motivation: biosocial approaches* (p. 126). McGraw-Hill College.
- Kochan, T. A., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: the role of human resource professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569-590.
- Lundberg, U., Granqvist, M., Hansson, T., Magnusson, M., & Wallin, L. (1989). Psychological and physiological stress responses during repetitive work at an assembly line. *Work & Stress*, 3(2), 143-153.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. Homewood, IL: RD Irwin.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.
- Mayo, E. (1930). The human effect of mechanization. *The American Economic Review*, 20(1), 156-176.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.
- McClelland, D. C., & Watson, R. I. (1973a). Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of personality*.
- McClelland, D. C. (1973b). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- McClelland, D. C., & Johnson, E. W. (1984). *Learning to achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1, 1-8.
- McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise*.
- McNamara, D. E. (2009). From Fayols Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(1), 63-78.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nyl, C. (1995). Taylorism and hours of work. *Journal of Management History* (Archive), 1(2), 8-25.
- O'Connor, E. S. (1996), "Lines of Authority: Readings of Foundational Texts on the Profession of Management," *Journal of Management History*, Vol. 2, pp. 26-41.
- O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of Human and Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246.
- Peaucelle, J. L. (2000). From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives. *Journal of Organizational Change Management*.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. Prentice Hall.
- Revelli, M. (1995). Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo. In *Ingrao P.-Rossanda R., Appuntamenti di fine secolo, Roma, Manifestolibri*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sorenson, S. (2013). How employee engagement drives growth. *Gallup business journal*, 1, 1-4.
- Spangler, W. D., Tikhomirov, A., Sotak, K. L., & Palrecha, R. (2014). Leader motive profiles in eight types of organizations. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1080-1094.
- Stern, D. N. (2018). *The interpersonal world of the infant: A view from psychoanalysis and developmental psychology*. Routledge.
- Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management. *New perspectives on human resource management*, 1, 18.
- Taylor, F. W. (1911a). *Shop management*. Harper and brothers.
- Taylor, F.W. (1911b), *The Principles of Scientific Management*, New York and London, Harper & brothers.
- Taylor, F. (2008). Report of a lecture by and questions put to Mr F.W. Taylor: a transcript. *Journal of Management History*, 14(3), 214-236.
- Teigen, K. H. (1994). Yerkes-Dodson: A law for all seasons. *Theory & Psychology*, 4(4), 525-547.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*.

- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Wren, D. A. and Greenwood, R. G. (1998), *Management Innovators. The People and Ideas that Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, New York.
- Yorks, L. (1976). *A radical approach to job enrichment*. New York: Amacom.
- Zaccarelli, G. (2017). *Dalla piramide al cerchio: La persona al centro dell'azienda*. FrancoAngeli.

SITOGRAFIA

- <https://www.ckh.com.hk/en/about/overview.php>
- <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>
- <https://www.slc-cgil.it/notizie-tlc-ed-emittenza/3359-sottoscritto-accordo-smart-working-a-wind-tre-e-wind-tre-retail.html>
- <https://www.veon.com/about-us/>
- <https://www.windtregroup.it/IT/company/La-Storia.aspx>
- <https://www.windtregroup.it/it/Home.aspx>
- <https://www.windtregroup.it/IT/Sustainability/Bilanci-Di-Sostenibilita.aspx>