

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**TRA IMPRESA E ORCHESTRA: LE
DIVERSE FACCE DELLA LEADERSHIP**

RELATORE
Prof. Daniele Mascia

CANDIDATO
Anita Coraggio
Matr. 248421

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

Reggetevi forte il cappello.
Potremmo finire a chilometri di distanza da qui.

K. Vonnegut

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: COSA SI INTENDE PER LEADERSHIP?	9
1.1 Excursus storico del concetto di leadership	9
1.2 Definizione di leadership	10
1.3 Le teorie classiche di leadership.....	13
1.3.1 Teorie innatiste	14
1.3.2 Le teorie comportamentiste	15
1.3.3 Le teorie relativiste	19
1.3.4 La teoria del processo: leadership trasformativa	27
CAPITOLO 2: L'ARTE DI DIRIGERE	30
2.1 Manager e leader a confronto.....	30
2.2 Welfare aziendale: le richieste post pandemia	31
2.3 Il ruolo del leader nel 21esimo secolo	33
2.4 Il futuro della leadership in un mondo VUCA.....	36
2.4.1 Dal controllo alle relazioni: leadership di cura.....	41
2.5 Una diversa prospettiva: la leadership in orchestra.....	44
2.6 Direttore d'orchestra o Direttrice d'orchestra?	48
2.7 Uno sguardo al futuro: leadership multilivello uomo-robot	50
CAPITOLO 3: CASE STUDIES ENEL E ORCHESTRA SINFONICA G. ROSSINI.....	52
3.1 <i>Il gruppo Enel: cenni storici</i>	52
3.1.1 Il modello organizzativo: da una struttura verticale ad una matriciale	54
3.1.2 La cultura aziendale: Open Power	56
3.1.3 La leadership gentile: “new way of working”	58
3.2 <i>L'Orchestra Sinfonica G. Rossini</i>	62

3.2.1 La disposizione orchestrale	63
3.2.2 La leadership del direttore d'orchestra.....	64
3.2.3 I due mondi a confronto	66
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE	67
ALLEGATO	67
Intervista a Daniele Agiman, Direttore principale e artistico dell'Orchestra sinfonica G. Rossini.....	70
Intervista a Guido Stratta, Direttore People and Organization di Enel	74
BIBLIOGRAFIA:	78
SITOGRAFIA:	80

INTRODUZIONE

La leadership rappresenta un aspetto di fondamentale importanza per le organizzazioni, che sono sempre più interessate a capirne gli effetti e l'efficacia al fine di migliorare le proprie performance. Per questo, la leadership è un concetto che soprattutto negli ultimi anni ha catturato l'attenzione di molti ricercatori, non solo in ambito accademico.

Con l'obiettivo di contribuire alla ricerca in questo campo, e al fine di colmare il gap esistente nella letteratura, il presente elaborato approfondisce tale argomento analizzando diverse prospettive e diversi ambiti, cercando di offrire un punto di vista differente da quello solitamente associato al mondo aziendale. Si propone di analizzare la leadership ponendo l'attenzione sull'insieme di percezioni e luoghi comuni che caratterizzano la cultura manageriale, al fine di offrire un diverso approccio. In particolare, la ricerca verte sull'identificazione di un legame tra organizzazione e orchestra, nell'ambito della leadership, proponendo di dimostrare come i due temi, pur sembrando discordanti, siano in realtà estremamente correlati.

Al giorno d'oggi le imprese sono sottoposte a forti spinte al cambiamento, che provengono sia dall'ambiente interno che da quello esterno. La trasformazione delle forme organizzative ha portato ad una nuova concezione di impresa, si è passati da una struttura verticale, centralizzata, caratterizzata da una rigida scala gerarchica ad una decentralizzata, con una comunicazione orizzontale e lavori in team. Questa nuova visione organizzativa ha individuato nelle persone la risorsa principale per l'organizzazione, le nuove capacità richieste al manager sono legate all'abilità nello sviluppare e integrare risorse tecniche e umane. Il punto di partenza dell'elaborato è proprio il cambiamento, ovvero le nuove richieste ed opportunità del mondo lavorativo. Flessibilità e dinamicità sono gli elementi essenziali per ottenere successo in questo nuovo mondo del lavoro. L'analisi intende dimostrare come la pressione al cambiamento abbia reso gli stili di leadership tradizionali ormai superati, le nuove tendenze pongono l'attenzione su argomenti considerati quasi incompatibili col mondo aziendale, ovvero sentimenti e cura. Parlare di emozioni e sentimenti in un campo dove fino a poco tempo fa ha regnato razionalità

strumentale, processi standardizzati e dove l'ideologia del risultato era considerato il fine ultimo, non era concepibile. Schemi organizzativi, procedure e regole hanno caratterizzato il funzionamento di diverse organizzazioni per molto tempo. Ciò ha portato alla nascita di strutture e rapporti deprivati della sfera emozionale. Le crisi e il crescere della complessità ambientale hanno rivelato l'inadeguatezza di queste strutture e la necessità di una trasformazione orientata ad un pensiero più attento agli individui. In particolare, l'elaborato mira ad una riscoperta della leadership aziendale nell'ambito della direzione d'orchestra, proponendo di fornire spunti significativi e nuovi punti di vista nella formulazione e implementazione di strategie. L'obiettivo è quello di ispirare i manager, orientandoli verso nuovi orizzonti.

La scelta dell'argomento scaturisce da anni di formazione in ambito musicale combinati allo studio dell'organizzazione aziendale, nello specifico ho voluto approfondire le procedure alla base del corretto funzionamento dell'orchestra spinta dalla curiosità del ruolo di direttore d'orchestra. Obiettivo della tesi non è quello di evidenziare le correlazioni tra i due mondi, quanto più dimostrare i punti di svolta che nascono dall'integrazione e il confronto. Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, i cambiamenti a cui stiamo assistendo sono numerosi, situazioni nuove richiedono soluzioni altrettanto nuove. La crescente produttività, data dalla capacità, attraverso l'automazione, di svolgere qualsiasi tipo di mansione, ha portato diverse organizzazioni a chiedersi come possa l'uomo competere con l'intelligenza artificiale. La risposta a questa domanda si trova nella capacità dell'organizzazione di valorizzare le abilità proprie dell'uomo, quali: spirito d'iniziativa, creatività, intelligenza emotiva, difficilmente replicabili dalle macchine. Ritengo che questo approccio 'umano-centrico' non sia del tutto recente nell'ambito della direzione d'orchestra, e che anzi, sia ormai da tempo messo in atto da diversi Direttori, da cui credo i manager potrebbero imparare molto nella gestione delle organizzazioni di oggi e per il futuro. Osservando un Direttore ci rendiamo conto che al primo incontro con l'orchestra si troverà di fronte ad un gruppo di collaboratori altamente specializzati nel loro ruolo, con una padronanza completa del proprio strumento, in cui molto probabilmente il direttore non è neanche specializzato. È infatti impossibile pensare che sia in grado di suonare tutti gli strumenti alla perfezione, ciò che però deve saper fare è leggere le partiture di

tutti gli strumenti e guidarli nell'esecuzione dello spartito. Allo stesso modo, nell'ambito aziendale, è oggi richiesto ai manager, che si confrontano con collaboratori profondamente competenti nel loro settore, di essere capaci di offrire linee guida senza troppo entrare nel merito dei loro compiti, cercando invece di valorizzarne le abilità trasversali. Il Manager, come il Direttore, deve aver chiaro che gestire un gruppo di persone, vuol dire gestire anche reazioni emotive diverse, e la capacità del leader risiede nell'abilità di riuscire a creare una 'sensibilità collettiva', che faccia sentire ogni membro parte integrante di un gruppo.

Nel primo capitolo verrà ripercorsa parte della letteratura accademica sul tema della leadership. Partendo da un excursus storico, passando per le diverse definizioni di leadership, fino ad arrivare alle teorie classiche, ovvero innatiste, comportamentiste e relativiste.

Il secondo capitolo pone l'enfasi sulle nuove richieste del mondo lavorativo, in particolare sul ruolo del leader in questo contesto. Viene analizzata l'importanza della 'cura' nelle organizzazioni e il modo in cui il nuovo ambiente aziendale ha contribuito a renderla un elemento essenziale. La prospettiva presa in analisi è quella della direzione d'orchestra, che confrontata alla leadership aziendale potrebbe sembrare distonica, ma che in realtà presenta diverse analogie.

Il terzo capitolo è interamente focalizzato sulla riscoperta di tali analogie. In particolare, attraverso l'analisi dei due case studies selezionati, Enel e Orchestra Sinfonica G. Rossini, verrà dimostrato come l'integrazione dei tipi di leadership sia possibile e anche efficace. Il capitolo è appunto suddiviso in due parti, organizzate nello stesso modo, al fine di rendere più semplice l'analisi dei casi e l'individuazione di punti in comune e di divergenza. La prima parte si concentra appunto su Enel, la sua storia, la struttura organizzativa, i valori aziendali e la leadership; la seconda parte è invece rivolta all'Orchestra Sinfonica G. Rossini, in particolare la sua storia, l'organico orchestrale e la leadership.

L'elaborato mira ad evidenziare il fil rouge che lega i due casi studio: similitudini nella struttura organizzativa e nel ruolo del leader. Nella ricerca delle analogie ha assunto un ruolo centrale la testimonianza incrociata del Dott. Guido Stratta, Direttore People and Organization di Enel, e del Maestro Daniele Agiman, Direttore principale e artistico dell'Orchestra sinfonica G. Rossini, grazie al fatto di avermi

entrambi concesso un'intervista per meglio approfondire le mie assunzioni. Nel corso delle interviste sono emersi interessanti spunti di elaborazione grazie alle informazioni fornite dagli intervistati, i quali desidero per questo ringraziare.

Le risorse bibliografiche utilizzate per la stesura dell'elaborato sono reperibili, tramite riviste sulla leadership, manuali e siti web dei casi analizzati, i cui risultati emersi saranno poi esposti nelle conclusioni dell'elaborato.

CAPITOLO 1: COSA SI INTENDE PER LEADERSHIP?

1.1 Excursus storico del concetto di leadership

Prima di procedere alla definizione di leadership, è necessario analizzare le origini e l'evoluzione del termine, che negli ultimi anni ha acquisito un'importanza sempre maggiore.

Storicamente, il primo ad affermare il principio della leadership fu Platone. Nelle Leggi, accennò a questo concetto, riconoscendo l'esistenza di una gerarchia umana in cui vi sono individui nati per essere leader, ovvero per guidare, gestire e comandare con un criterio di utile comunitario, e altri, nati per essere guidati. La posizione di Platone è ben distante da quella del suo maestro Socrate, egli individua nei filosofi, persone sapienti dotate di competenze tali da poter guidare la massa, le figure più adatte a gestire la città, poiché in grado di agire in vista del bene comune. Questo principio ha ispirato anche altre figure di spicco nel corso della storia: intorno al 1500 Machiavelli, nel *De Principatibus*, descrisse la figura del Principe. Le qualità che per Machiavelli dovrebbe possedere un principe sono diverse, sicuramente quella principale è la capacità di sapersi adattare ad una realtà mutevole. È importante saper gestire il cambiamento, infondendo fiducia e trasmettendo atteggiamenti positivi. Seppur l'intento di Machiavelli non era quello di interessarsi alla gestione organizzativa aziendale, egli fornì tramite le sue opere una base delle regole che sottostanno a diversi tipi di organizzazione. Risulta infatti immediato l'accostamento della figura descritta da Machiavelli a quella del leader. Il leader, deve essere dunque in grado di esercitare il potere e mantenere l'autorità, per ben governare. Come il principe anche il leader ha bisogno del favore e del consenso del popolo e deve essere capace di esercitare il suo potere sulla gestione dei cambiamenti e sulla creazione di consenso.

Il maggior contributo in ambito di leadership fu dato da Weber, sociologo, economista e storico tedesco, considerato uno dei padri fondatori della sociologia moderna. È ad egli che è stata attribuita l'origine del concetto. In uno dei suoi più importanti scritti, *Il leader*, riflette sulla questione della leadership e sulla figura del leader. In questo libro egli si concentra in particolar modo sull'aspetto carismatico di alcuni leader, dando una prima definizione di carisma come "l'attribuzione a una

persona, da parte di una collettività, di qualità ritenute eccezionali per realizzare una missione collettiva di grande importanza”. Egli distingueva tre tipi di dominazione:

- **Dominazione razionale legale:** si basa sulla fiducia dei dipendenti nel valore delle regole e nel diritto dei superiori di dare ordini. È la base sia per la creazione sia per il controllo della maggior parte delle organizzazioni governative ed è anche la base comune di controllo nelle organizzazioni in tutto il mondo
- **Dominazione tradizionale:** consiste nella fiducia nelle tradizioni e nelle legittimità dello status delle persone che esercitano l'autorità per mezzo di tali tradizioni. Essa è alla base del controllo esercitato da monarchie ad esempio
- **Dominazione carismatica:** costituito dalla fiducia personale che gli individui nutrono nei confronti del leader dotato di uno straordinario carisma. Questo tipo di dominio fa leva sulla devozione verso il carattere o l'eroismo del leader

La figura del capo carismatico a cui fa riferimento, fonda la propria autorità sulla fiducia e sulla devozione delle masse: egli basa il proprio potere sul processo d'identificazione del suo seguito con la sua persona, coinvolgendo anche l'aspetto psicologico delle masse.

Sarà successivamente Freud, nel 1921, con l'opera *Psicologia delle masse e analisi dell'io* ad analizzare più nel dettaglio l'aspetto emotivo e irrazionale del gruppo e la concezione carismatica del leader. Mettendo quindi insieme le teorie sulla psicologia delle masse di Le Bon e del leader di Weber.

1.2 Definizione di leadership

La cultura è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condiviso dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi. Essa include manufatti visibili, comportamenti osservabili, valori fondamentali, assunti e credenze e fornisce ai membri dell'organizzazione un senso di identità organizzativa, definita come: “La concezione di appartenere ad un

gruppo, nonché, il valore e il significato emotivo legato all'appartenenza a quel gruppo" (Tajfel, 1978, in, Smidts, Cees, Van Riel & Pruyn, 2000). Gli individui si identificano con l'organizzazione quando si sentono e si riconoscono parte di un gruppo e ne condividono gli interessi. È stato dimostrato che gli individui che si identificano fortemente col proprio lavoro mostrano più impegno verso di esso, contribuendo più positivamente al successo dell'organizzazione. I leader aziendali sono necessari per la creazione della cultura organizzativa.

Una cultura forte, che incoraggia l'adattamento e il cambiamento migliora la performance, nel caso contrario però può essere dannosa per l'organizzazione. La creazione di una cultura costruttiva è uno dei compiti più rilevanti per i leader di un'organizzazione perché la cultura giusta può portare al raggiungimento di buoni risultati.

Il termine leader, deriva dal verbo di origine indoeuropea 'to lead', condurre, guidare. Il leader è infatti colui che indirizza verso una meta determinata, e tramite le proprie azioni è in grado di controllare ed influenzare i comportamenti di altri. Spesso il concetto di leader viene associato a quello di manager, in realtà i due ruoli vanno distinti. Il leader è colui che è in grado di guidare l'organizzazione verso un obiettivo comune. Sa ispirare gli altri attraverso le proprie idee ed è in grado di motivare il gruppo in direzione della 'vision' da egli stesso promossa. Inoltre, è capace di valutare situazioni e persone, modulando il proprio modus operandi a seconda delle diverse necessità e valorizzando i propri collaboratori. Egli ha quindi il compito di innovare, sviluppare, ispirare e guidare.

Il manager è invece colui che gestisce i membri dell'organizzazione attraverso piani strutturati. Ha il compito di pianificare, coordinare e organizzare i processi di lavoro, accertandosi che stiano procedendo secondo i piani definiti.

Si è parlato fino a questo punto di leader in relazione a persone fisiche, è necessario quindi definire la leadership in quanto funzione. La leadership è l'attività volta ad influenzare le persone che si impegnano volontariamente su obiettivi di gruppo (Etzioni, 1975). Essa, fa parte dell'uomo e del suo modo di organizzarsi, ovunque esistano forme di organizzazione, dallo sport alla politica, c'è leadership. Bass (1982), nel proprio manuale sull'argomento, elenca undici categorie di leadership:

1. *Leadership come focus della dinamica di gruppo*: in questa categoria di leadership, il leader acquisisce un ruolo fondamentale, viene visto come centro vitale del gruppo. Questa prospettiva, considera il concetto di leadership come strettamente legato a alla dinamica di gruppo.
2. *Leadership come personalità e suoi effetti*: questa definizione fa riferimento alla teoria dei tratti, che si concentra in particolar modo sulla personalità dei leader e sulla ricerca dei tratti distintivi che differenziano un leader da un follower. Gli studiosi ricercano le caratteristiche che il leader dovrebbe possedere per essere ritenuto tale. Per tratto, si intende un aspetto innato dell'individuo, che rimane inalterato nonostante si rapporti con l'ambiente esterno
3. *Leadership come l'arte di indurre il consenso*: la leadership è considerata come l'abilità di condizionare il gruppo, manipolarne i membri al raggiungimento di obiettivi specifici con il minimo sforzo e la massima collaborazione. Questo tipo di leadership è basato su un'influenza unidirezionale, che il leader esercita nei confronti dei subordinati. Il gruppo è messo in secondo piano, prevale il leader.
4. *Leadership come esercizio dell'influenza*: esercitare una leadership efficace, vuol dire essere in grado di influenzare positivamente gli altri. Il concetto di influenza ha acquisito sempre più importanza nell'ambito della leadership, già negli anni '50 molti studiosi utilizzarono definizioni simili. Il concetto di influenza fa riferimento ad una relazione reciproca tra individui, caratterizzata da fiducia.
5. *Leadership come comportamento*: questa definizione fa riferimento ai comportamenti e le caratteristiche del leader nell'esercizio della leadership. È un approccio caratteristico dell'Organizational Behavior, che definisce i comportamenti come le risposte coordinate internamente, di individui o gruppi, a stimoli esterni o interni.
6. *Leadership come forma di persuasione*: è un tipo di definizione che focalizza l'attenzione sulla relazione con i dipendenti. È un approccio che ha acquisito grande importanza soprattutto nelle organizzazioni moderne. Lo strumento più potente del comando diretto è proprio la persuasione. I membri dei team sono persone altamente specializzate, in grado di svolgere i compiti e prendere decisioni in autonomia. Il compito del leader non è più quello di comandare, ma anzi, di persuadere.

7. *Leadership come relazione di potere*: la leadership può essere considerata una forma di relazione, in cui le parti hanno responsabilità diverse. Ad esempio, un soggetto ha responsabilità maggiori rispetto all'altro e può indurre un altro soggetto a mettere in atto comportamenti che portano al raggiungimento di un comune obiettivo. In questo caso, il primo soggetto ha esercitato leadership sul secondo
8. *Leadership come strumento per raggiungere l'obiettivo*: questo approccio si basa sulla definizione di leadership come strumento per stimolare, motivare e coordinare i membri di un gruppo che lavorano per il raggiungimento di un determinato obiettivo.
9. *Leadership come fattore emergente dell'interazione*: questa definizione si differenzia dalle precedenti per la centralità che viene attribuita al gruppo. La leadership diventa la conseguenza dell'azione del gruppo, nasce dal processo di interazione dei membri del gruppo e non è più un suo elemento formante.
10. *Leadership come ruolo di differenziazione*: tale definizione fa riferimento alla teoria dei ruoli, secondo la quale all'interno di un gruppo, ogni individuo ha un ruolo ben preciso e spesso diverso dagli altri.
11. *Leadership come l'iniziazione di una struttura*: la leadership ha un ruolo fondamentale all'interno di un'organizzazione, è quindi un elemento indispensabile per l'avvio e il mantenimento di una struttura e per il perseguimento di obiettivi

1.3 Le teorie classiche di leadership

Le categorie indicate da Bass (1982), racchiudono le diverse correnti di pensiero riguardanti la leadership. Le teorie formulate sull'argomento, tentano di spiegare cosa rende un leader tale e che comportamenti dovrebbe adottare per migliorare la propria leadership. Le macro categorie a cui possono essere ricondotte sono le seguenti:

- Teorie innatiste
- Teorie comportamentiste
- Teorie relativiste

1.3.1 Teorie innatiste

Le teorie innatiste si fondano sull'idea che il leader è tale perché dotato di qualità innate che lo rendono capace di guidare e motivare il gruppo al raggiungimento di obiettivi di successo. L'approccio innatista, fa riferimento alla teoria del 'grande uomo', secondo cui, i grandi leader sono persone dotate di qualità quali: carisma, fiducia, intelligenza e abilità sociali. La teoria del grande uomo ipotizza che le abilità precedentemente elencate siano intrinseche all'individuo, ovvero che il leader nasca tale. Simile alla teoria del grande uomo, è la teoria dei tratti, secondo la quale il leader possiede tratti personali che lo rendono capace di suscitare la fedeltà dei seguaci. I primi studi sulla leadership si sono focalizzati sull'individuazione dei tratti distintivi dei leader e dei cosiddetti followers, ovvero seguaci. Sono state individuate come caratteristiche comuni a diversi leader le seguenti: intelligenza, determinazione, onestà, lealtà, gentilezza e diplomazia.

Ralph Stodgill (1948), è stato uno dei primi ad analizzare i tratti distintivi dei leader, riconoscendo come tali la propensione ai rapporti interpersonali, la capacità amministrativa, l'efficacia direttiva e la bravura tecnica. Un contributo fondamentale fu dato anche da un altro studioso, Edwin Ghiselli (1971), che attraverso lo studio di più manager di diverse aziende è stato in grado di individuare una serie di caratteristiche ritenute influenti per l'efficacia della leadership, come:

- la capacità di supervisione, ovvero la capacità di svolgere funzioni di guida e controllo
- il bisogno di ben meritare che comprende la ricerca della responsabilità e il desiderio del successo
- l'intelligenza, ovvero la capacità di fare la scelta giusta
- la capacità di decidere, ovvero risolvere dubbi ed affrontare costruttivamente problemi
- la fiducia in sé, devono essere in grado di infondere fiducia nei followers, incoraggiandoli a fare del loro meglio
- lo spirito di iniziativa, ovvero la capacità di agire in modo indipendente, di seguire linee d'azione inesplorate, tramite nuovi modi d'agire

La principale critica che può essere rivolta all'approccio innatista e di conseguenza alla teoria dei tratti, è quella di trascurare l'ambiente esterno, ovvero il contesto di riferimento in cui il leader opera ed in particolare i mercati con cui l'azienda entra

in contatto, considerando le qualità personali del leader come la variabile determinante l'efficacia della leadership. Seppur questa possa essere ritenuta una forte lacuna in questo tipo di approccio, ritengo che non possa essere messa in dubbio la validità degli studi fin qui esposti. Le caratteristiche innate del leader, come il carisma, l'intuito, il coraggio, il bisogno di emergere, la capacità di guidare, sono fattori di grande importanza per un leader.

Gli studi attuali riguardanti la leadership non fanno più riferimento all'assunto citato in precedenza, secondo il quale il leader sia tale per nascita, ma considerano le caratteristiche della leadership da un punto di vista nuovo, ovvero possono essere coltivate in tutti coloro che aspirano a diventare leader.

1.3.2 Le teorie comportamentiste

Le teorie comportamentiste, a differenza di quelle innatiste, si basano sul principio secondo cui, i leader diventano tali e non nascono leader. Ognuno può quindi imparare ad essere leader. La leadership può essere acquisita con l'osservazione e l'insegnamento. Le teorie comportamentiste studiano i comportamenti del leader e gli effetti che questi hanno sul gruppo in termini di soddisfazione e di obiettivi. Sia nelle teorie innatiste che in quelle comportamentiste si richiama l'attenzione ai fattori personali: quelli del leader nelle teorie innatiste, quelle del gruppo nelle teorie comportamentiste.

Esperimento e stili di leadership secondo Lewin, Lippitt e White (1939)

Vista l'inconsistenza dei risultati degli studi sui tratti della personalità, si è spostata l'attenzione sui comportamenti. Gli studi condotti da Lewin, Lippitt e White hanno rappresentato il principale contributo in questo campo. Hanno basato le loro ricerche sul presupposto che il leader avesse come funzione principale quella di creare un "clima sociale" nel gruppo e che tale clima influisse sullo stato d'animo dei membri e di conseguenza anche sulla produttività. Gli esperimenti furono condotti su gruppi di ragazzi di 10-11 anni, guidati da un adulto, con un diverso stile di leadership per ciascun gruppo. Tramite questi studi furono individuati tre stili di leadership:

- autoritario, si basa su un forte controllo dei membri del gruppo e l'esclusione di questi dal processo decisionale

- democratico, consiste nell'esercizio da parte del leader di ruolo guida e nella piena partecipazione del gruppo
- laissez-faire, si tratta di uno stile permissivo, caratterizzato da uno scarso controllo del leader, che lascia spazio ai subordinati

I risultati emersi evidenziarono reali differenze nella produttività e nel livello di soddisfazione dei membri del gruppo, soprattutto tra lo stile autocratico e quello democratico. In particolare, nel caso dello stile autocratico, sebbene la produttività fosse maggiore, all'interno del gruppo si verificavano fenomeni di aggressività, ed inoltre, senza il controllo del leader, il gruppo smetteva di lavorare; nello stile democratico, invece, si generò grande collaborazione tra i membri ed un ambiente creativo e dinamico, senza la supervisione del leader, il gruppo continuava a svolgere i compiti stabiliti.

Le teorie X e Y di McGregor (1960)

È con McGregor (1960), che le teorie comportamentiste hanno acquisito una reale importanza nell'ambito della leadership. Egli rielaborò la teoria di Maslow (1954) applicandola al management e rilevò che il comportamento del dirigente cambiava in relazione alla concezione che egli aveva del dipendente. Dunque, definì due tipi di lavoratore e per ciascuno di essi elaborò una teoria: Teoria X e Teoria Y.

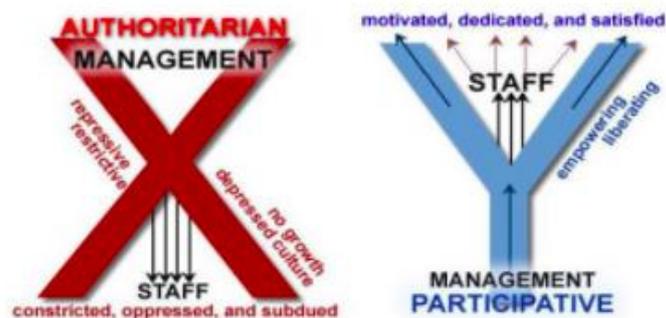


Figura I: *Le teorie X e Y di McGregor (1960)*

La Teoria X si rifà al modello razionale di stampo tayloristico, caratterizzato da un approccio scientifico, basato sulla standardizzazione delle procedure, la selezione dei lavoratori sulla base delle capacità e l'introduzione del cottimo. Questa teoria si basa su tre assunti che fanno riferimento all'uomo medio:

- Ha una ripugnanza per il lavoro

- Deve essere controllato e comandato per far sì che si sforzi per il conseguimento di determinati obiettivi
- Evita le responsabilità e ha scarse ambizioni

Secondo questa teoria l'uomo è un essere passivo, avverso al lavoro e alle responsabilità, che preferisce essere comandato, date le sue scarse ambizioni, ed è motivato dal denaro e dalla minaccia di punizioni. Per gli esposti motivi, il dirigente tenderà ad esercitare una leadership autoritaria, caratterizzata dalla supervisione diretta e il ricorso a punizioni. Dopo aver descritto la Teoria X, lo stesso McGregor mise in discussione la correttezza di questa concezione della natura umana, concludendo che gli assunti di questa teoria, se applicati universalmente, appaiono infondati. E il tipo di management che nasce da questa concezione dell'uomo, non è in grado di spronare in maniera adeguata i dipendenti, che si sentivano poco motivati e insoddisfatti.

Questa convinzione lo portò a sviluppare una teoria alternativa a quella precedentemente descritta, la Teoria Y. Quest'ultima fa invece riferimento al modello naturale, per cui il lavoro è naturale come il riposo per l'uomo. I tre assunti principali sono i seguenti:

- Il lavoro è un'attività naturale per l'uomo
- Le persone sono capaci di autocontrollo e autonomia
- L'uomo è dotato di un'elevata capacità d'inventiva, immaginazione e creatività, che però è utilizzata solo in parte

McGregor ipotizza che le persone non siano di natura pigra, ma che anzi, amino lavorare. L'uomo è visto quindi come un soggetto attivo, non più passivo, come nella teoria precedente. Infatti egli, in quanto soggetto attivo è in grado di autogestirsi ed autodirigersi. Ipotizza che la gente sia predisposta ad esprimere capacità creativa nella risoluzione dei problemi sul lavoro se opportunamente motivata. Il dirigente dovrebbe quindi essere capace di far emergere il potenziale di ogni dipendente. È in questo tipo di situazione, che egli ricorre alla delega, limitandosi ad una supervisione generale e ricorrendo a incentivi e riconoscimenti per premiare i lavoratori.

Quando l'ambiente lavorativo stimola i dipendenti e lascia spazio all'iniziativa e alla valorizzazione delle capacità individuali, il lavoratore si sentirà motivato a

conquistarsi l'autonomia e ad assumersi responsabilità sempre maggiori. Secondo McGregor, i dirigenti dovrebbero capire che i dipendenti hanno necessità di soddisfare quella scala di bisogni descritta da Maslow (1954), per meglio rendere. Al contrario, nella maggior parte delle organizzazioni, questo aspetto non viene considerato, e prevale lo stile descritto dalla Teoria X. Ciò comporta come conseguenze principali l'insoddisfazione dei dipendenti, il non coinvolgimento negli obiettivi dell'azienda e l'impossibilità di esercitare e sviluppare la propria creatività. Il compito del dirigente dovrebbe quindi essere quello di creare condizioni organizzative tali da permettere ad ogni dipendente di poter essere il più proficuo possibile nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Teoria del goal-setting di Locke (1967)

La focalizzazione sugli obiettivi e le modalità con cui il manager li raggiunge, centrali nella teoria di McGregor, furono presi in considerazione precedentemente da Locke (1967), nella sua teoria del goal setting. Questa teoria presuppone che il comportamento umano sia guidato dal raggiungimento di obiettivi, che rappresentano il risultato o il punto di arrivo verso il quale sono diretti gli sforzi dell'organizzazione. Secondo Locke, per far sì che gli obiettivi influenzino positivamente le performance dell'azienda è necessario che gli individui siano consapevoli dell'obiettivo e siano in grado di raggiungerlo. I lavoratori devono, inoltre, sentirsi coinvolti dagli obiettivi e proiettare i loro sforzi al loro raggiungimento. La teoria di Locke rappresenta un importante tecnica motivazionale

È stato verificato che obiettivi chiari, specifici e impegnativi (ma realizzabili), motivino di più a lavorare e generino prestazioni più elevate rispetto a obiettivi poco chiari e più semplici. Gli obiettivi più difficili sono più motivanti perché percepiti come sfide. Locke dimostrò che l'inclusione dei dipendenti nella definizione degli obiettivi ha un valore strategico, perché consente di far valutare gli obiettivi da chi materialmente deve perseguirli.

La teoria Z di Abraham Harold Maslow (1969)

McGregor propose due teorie antitetiche i cui risultati generati sono discordanti. La teoria X è stata sicuramente quella maggiormente messa in discussione, ma è giusto affermare che la teoria Y sia corretta e l'altra sbagliata o che è sempre sbagliato

applicare la teoria X, sapendo che lo stesso McGregor definiva la leadership ‘figlia delle circostanze’?

Maslow (1969), cercò di rispondere a questa domanda, con la Teoria Z, una teoria di motivazione basata su tre presupposti:

1. I bisogni umani non sono mai completamente soddisfatti
2. Il comportamento umano è motivato dalla necessità di soddisfare specifici bisogni
3. I bisogni possono essere classificati in base alla propria importanza (Piramide di Maslow)

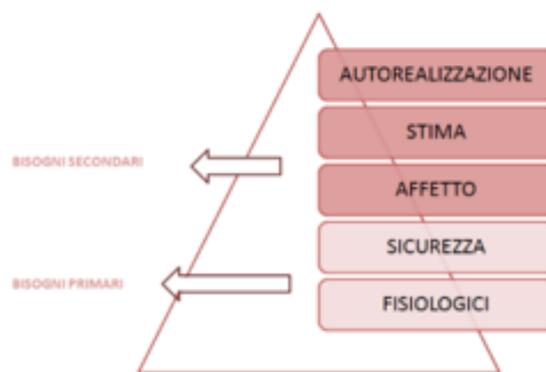


Figura II: *La Piramide di Maslow*

In ottica manageriale, ogni gradino della piramide rappresenta i bisogni che il dirigente deve cercare di soddisfare per motivare i suoi dipendenti. Egli può ad esempio soddisfare i bisogni associativi, promuovendo il lavoro di gruppo e favorendone la coesione. Può soddisfare i bisogni dell'io attraverso riconoscimenti, attestazioni di merito o incentivi. All'interno di un'organizzazione è centrale la motivazione dei dipendenti, è necessario quindi conoscere i bisogni da soddisfare e individuare il modo per farlo.

La conseguenza implicita di questo modello motivazionale è che l'azienda, conoscendo i propri dipendenti e di conseguenza i loro bisogni e il modo in cui soddisfarli, saprà conseguire più facilmente e con successo gli obiettivi istituzionali.

1.3.3 Le teorie relativiste

Le teorie comportamentiste sono inadatte a spiegare l'efficacia della leadership in ogni situazione. Infatti, il presupposto da cui partono gli studi legati alla

‘contingency theory’ è proprio l’impossibilità di definire e tracciare un unico stile di leadership, che adottato per qualsiasi circostanza possa risultare sempre efficace. Non esiste un solo tipo di leadership, valido sempre e comunque. L’approccio relativista, non si pone come obiettivo quello di definire una ‘one best way’, ma di studiare la situazione e tutte le circostanze che ne derivano, per valutare lo stile di management da applicare a ciascuna di esse. La teoria relativista si concentra sulla ricerca dello stile più adatto e più efficace in base alla situazione in cui il leader si trova a dirigere. Secondo queste teorie, esistono stili più adatti in diversi contesti o situazioni e meno adatti in altre. I fattori che influenzano la scelta di un tipo di leadership piuttosto che un altro sono diversi: il contesto ambientale, la cultura organizzativa, le capacità dei collaboratori. È opportuno quindi scegliere lo stile di leadership più adeguato in base alla situazione e al contesto aziendale in cui l’organizzazione è inserita. Gli studiosi, ammettendo che non esiste uno stile di management assolutamente valido, accettano le cosiddette teorie della contingenza-situazionale. Alcuni esempi di queste teorie sono:

- Il modello di contingenza di Fiedler (1964)
- Il modello di Vroom e Yetton (1973)
- La path-goal theory di House e Mitchell (1974)
- Il modello di Hersey e Blanchard (1982)

Il modello di contingenza di Fiedler (1964)

L’autore più rappresentativo di questo approccio fu Fiedler, che sviluppò quella che è nota come la teoria della contingenza di Fiedler (1964). Questa teoria è stata una delle prime ad esaminare le capacità di leadership di un individuo all’interno di un contesto aziendale ed in relazione all’ambiente esterno. Le teorie innatiste avevano portato a delineare modelli di leader con caratteristiche ben precise e a escludere tutti gli individui che non corrispondevano al profilo descritto. Fiedler, partendo da ciò, introdusse un modello ‘inclusivo’, egli riteneva che chiunque è in grado di guidare un’organizzazione nelle giuste condizioni. La teoria della contingenza si fonda sul presupposto che il successo del leader non dipenda solo dalle capacità proprie, ma anche da quanto egli sia in grado di metterle in atto nel modo giusto e al momento giusto. Questo modello implica che il leader non sarà adatto ad ogni situazione ma solo a quelle che gli si addicono.

Fiedler studiò diverse figure di leader, le loro personalità e caratteristiche e giunse alla conclusione che lo stile di leadership si forma tramite le esperienze di vita, e per questo è di difficile modificazione. Infatti, egli sosteneva che il leader dovesse essere scelto a seconda della situazione e in base alle capacità e abilità richieste per quella determinata situazione.

Per individuare lo stile di leadership, egli introdusse la scala LPC, ovvero Least Preferred Coworker (colaboratore meno preferito), che identifica su una scala da 1 a 10 se lo stile di leadership è relationship-oriented o task-oriented:

- Il leader con un alto livello LPC, è un leader relationship-oriented
- Il leader con un basso livello LPC, è un leader task-oriented

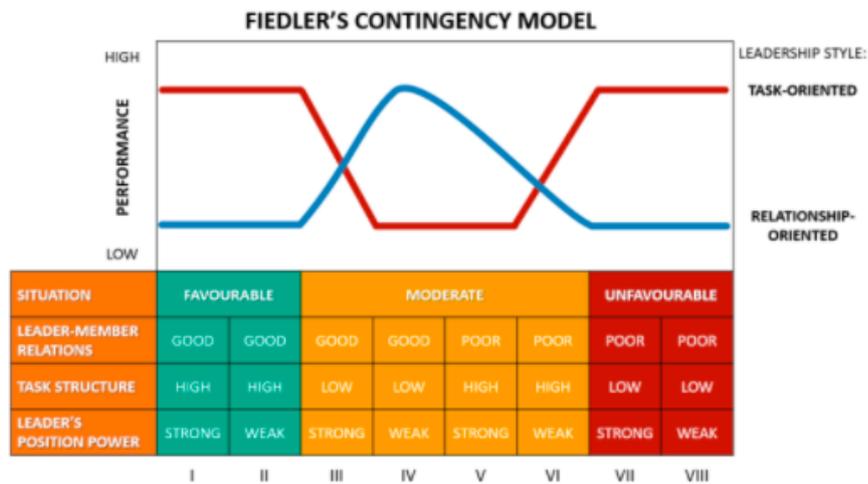


Figura III: *Fiedler's contingency model*

Secondo il modello di contingenza entrambi i leader, relationship-oriented e task-oriented, possono essere leader efficaci. La loro efficacia dipende da tre elementi:

1. Rapporto tra leader e dipendenti; fa riferimento al rapporto di fiducia che è necessario che si instauri. Maggiore è il rapporto di fiducia, migliore sarà la situazione lavorativa
2. Struttura dell'attività; si riferisce al grado di chiarezza con cui vengono definiti compiti assegnati al gruppo
3. Potere e ruolo del manager; fa riferimento all'autorità esercitata sul team

Secondo questo modello, lo stato in cui si trovano questi tre fattori può essere utile per definire una situazione lavorativa. Gli ambienti di lavoro più favorevoli sono quelli caratterizzati da un forte legame tra dirigente e dipendenti, con attività altamente strutturate e un leader con un elevato livello di potere. Le situazioni più sfavorevoli sono invece caratterizzate da rapporto debole tra manager e dipendenti, compiti mal strutturati e scarso potere da parte del leader.

Il modello di contingenza di Vroom e Yetton (1973)

Vroom e Yetton (1973) hanno applicato la teoria appena descritta ai processi decisionali, teorizzando un altro modello di contingenza. Come Fielder, anche questi studiosi credevano che non esistesse un unico stile di leadership adeguato ad ogni tipo di situazione, ma che a seconda della situazione esistessero stili diversi e più adatti. Il miglior stile di leadership è contingente alla situazione. Il modello di contingenza di Vroom-Yetton, identifica cinque stili decisionali a seconda del livello di coinvolgimento dei membri del gruppo nei processi deliberativi:

1. Autocratico: il leader prende decisioni in maniera indipendente senza consultare il team
2. Autocratico con richiesta di informazioni: il leader decide in maniera indipendente. Si distingue dallo stile prettamente autoritario, perché in questo caso i dipendenti vengono coinvolti, anche se in minima parte, nelle scelte
3. Consultivo individuale: il leader consulta singolarmente i membri del team. La decisione del leader può o meno riflettere i suggerimenti dei subordinati. Il leader può prendere decisioni individualmente
4. Consultivo di gruppo: il leader consulta i membri del team collettivamente. I membri del gruppo si confrontano l'un l'altro per arrivare a individuare una soluzione. La decisione spetta però al leader
5. Partecipativo: il leader prende decisioni insieme al gruppo, si valutano insieme le possibili soluzioni e l'eventuale soluzione. Il leader coordina il gruppo, fornisce supporto e fa sì che ogni membro del gruppo partecipi attivamente alla discussione, senza deliberare in maniera autonoma e individuale

Il livello di efficacia delle decisioni dipende da tre fattori:

1. La qualità della decisione, ovvero l'impatto che ha sul gruppo. Le decisioni di qualità sono quelle che hanno un forte impatto sul team
2. Il tempo impiegato per prenderla, ovvero il tempo necessario per prendere una determinata decisione. Spesso è preferibile che sia presa in tempi ristretti
3. Accettazione da parte dei membri del gruppo, è il criterio determinante per il successo o il fallimento delle decisioni

Con questo modello, Vroom e Yetton, hanno cercato di dimostrare che lo stile autocratico è più efficace quando il leader ha a disposizione tutte le informazioni necessarie per deliberare, senza che necessiti della collaborazione del gruppo e che lo stile partecipativo, invece, è più efficace quando ci si trova in situazioni poco chiare, in cui sono quindi necessarie maggiori informazioni e un confronto con i membri del gruppo. Nonostante questa teoria sia stata di grande aiuto per i manager nella scelta di uno stile di leadership adeguato alla situazione, essa è stata oggetto di critica. La principale critica rivolta a questo modello fa riferimento alla qualità della decisione presa, poiché gli effetti di quest'ultima emergono nel lungo periodo non nel breve, quindi è difficile stabilire da subito se la decisione sia efficace o meno.

La Path-goal theory di House e Mitchell (1974)

Il modello Path-goal, sviluppato da House e Mitchell (1974), si focalizza sull'aspetto motivazionale dei membri del gruppo, e si basa sul presupposto secondo cui, il leader, in quanto tale, ha il compito di incoraggiare e motivare i subordinati al raggiungimento degli obiettivi che egli stesso ha stabilito. Tiene conto quindi dell'aspetto motivazionale del gruppo e del ruolo del leader di motivational coach. La teoria del Path-goal, si distacca da quelle precedenti proprio per questa nuova concezione del leader. Questo modello afferma che il comportamento di un leader è contingente alla soddisfazione, la motivazione e il rendimento dei dipendenti. Il manager deve quindi, guidare i lavoratori al raggiungimento di determinati obiettivi e far sì che gli obiettivi del singolo individuo coincidano con quelli dell'organizzazioni. La soddisfazione di un dipendente sarà maggiore nella misura in cui un dirigente riuscirà a far allineare i

suoi bisogni con quelli dell'azienda. House e Mitchell hanno cercato di definire i comportamenti messi in atto dal leader, per aumentare la motivazione dei followers. Il leader è tale perché in grado di costruire un percorso per il raggiungimento degli obiettivi, da cui Path-goal.

I leader possono attuare quattro forme di leadership:



Figura IV: *Path-Goal Model*

1. Leadership direttiva: adottata quando il lavoro è complesso o non strutturato e il dipendente ha poca esperienza e vuole essere controllato. Il leader definisce il percorso per raggiungere l'obiettivo, ovvero pianifica nello specifico i compiti da eseguire e stabilisce i tempi
2. Leadership di sostegno: il leader fornisce un sostegno ai collaboratori, considera la soddisfazione, la motivazione e i bisogni del dipendente, creando un ambiente lavorativo amichevole. Questo tipo di leadership è adottata nel caso in cui i collaboratori siano dotati di elevate capacità e il lavoro sia stressante, è necessario che il dipendente si senta stimolato e motivato a migliorare
3. Leadership partecipativa: è la migliore quando i collaboratori sono esperti. Il leader, nel prendere decisioni, si confronta con i dipendenti, prendendo in considerazione i loro suggerimenti e le loro proposte. Il leader ha il compito di coinvolgere i collaboratori nei processi decisionali
4. Leadership realizzativa: adottata quando i compiti sono complessi e i dipendenti hanno voglia di emergere. Spesso il leader fissa obiettivi sfidanti per il miglioramento personale. Adatto a situazioni in cui il leader mostra fiducia nelle abilità dei subordinati e incoraggia l'eccellenza

Le caratteristiche del gruppo diventano una variabile fondamentale in questo modello. Il comportamento del leader non viene considerato come fisso ma anzi l'efficacia della leadership sta proprio nel saper adottare il tipo di leadership più adatto alla situazione e alle caratteristiche dei dipendenti, che in questo modello sono messe in primo piano

Il modello di Hersey e Blanchard (1982)

House e Mitchell furono i primi a spostare l'attenzione dal leader ai dipendenti ma non furono gli unici, Hersey e Blanchard (1982) hanno proposto un modello, che in maniera ancora più drastica pone l'attenzione su quest'ultimi. Non viene proposto un tipo di leadership statico, ma flessibile. I manager devono, infatti, adoperare uno stile di leadership in relazione alla maturità dei seguaci. Nel caso di una maturità elevata da parte dei dipendenti, il leader fornirà un guida minima. Al contrario, se la maturità è bassa, il manager dovrà supervisionare il lavoro da vicino e garantire che il gruppo abbia chiari i compiti da svolgere e gli obiettivi da raggiungere.

Nel dettaglio, quando si parla di maturità, si deve distinguere la maturità professionale da quella psicologica. La prima, fa riferimento alla competenza professionale, ovvero all'esperienza maturata sul campo, nello svolgere un lavoro o nel raggiungere un obiettivo. La seconda fa invece riferimento alla volontà di assumersi responsabilità nello svolgere il proprio lavoro, quindi lo spirito d'iniziativa, la capacità di organizzazione, il senso di appartenenza ad un gruppo.

Esistono quattro livelli di maturità:

- Maturità bassa: la persona non è competente, quindi non pronta ad assumersi responsabilità. Questo tipo di maturità appartiene ai neoassunti in azienda
- Maturità medio-bassa: la persona pur non essendo competente, dimostra spirito d'iniziativa e volontà di assumersi responsabilità
- Maturità medio-alta: il dipendente è molto competente ma non pronto ad assumersi responsabilità o non focalizzato sugli obiettivi aziendali
- Maturità alta: il dipendente è preparato, competente, affidabili e focalizzato sugli obiettivi

Per Hersey e Blanchard gli stili di leadership sono il risultato della combinazione di due variabili: orientamento al compito e orientamento alle relazioni.

Dall'intersezione di queste due variabili, nascono quattro stili di leadership:

- Telling
- Selling
- Participating
- Delegating

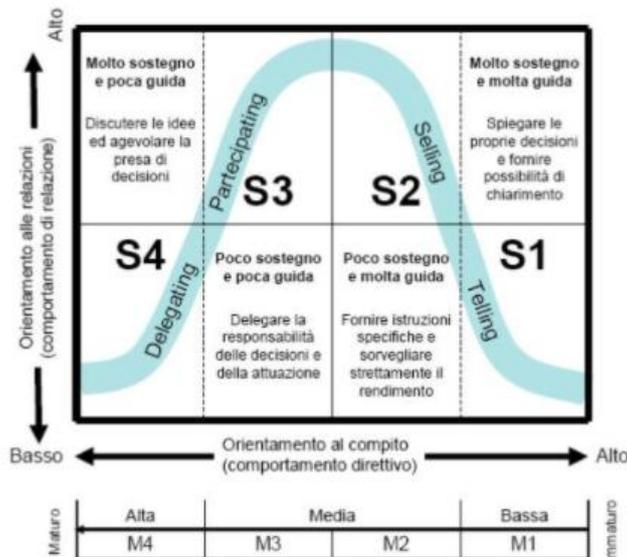


Figura V: La leadership situazionale di Hersey e Blanchard

1. Telling o Directing, ovvero ‘che dice le cose da fare’. È uno stile direttivo, il leader guida, pianifica e organizza il lavoro dei collaboratori e i dipendenti si limitano a fare ciò che gli viene ordinato. È adatto nei casi in cui il gruppo di lavoro abbia bassa maturità psicologica e scarse capacità. Questo tipo di collaboratore, non essendo in grado di prendersi responsabilità, necessiterà di indicazioni chiare da parte del leader. Questo stile è caratterizzato da un elevato comportamento direttivo e un basso comportamento relazionale
2. Selling, ovvero stile persuasivo. I collaboratori sono dotati di un'elevata maturità psicologica, ma non hanno ancora le capacità e le competenze tali da potersi prendere responsabilità. Il compito del leader è quello di guidare il gruppo, fornire indicazioni e spiegazioni, coinvolgendolo il più possibile. Il collaboratore dimostra una certa disponibilità ad apprendere e a migliorare, ma non è capace di svolgere senza istruzioni il lavoro assegnato.

3. *Participating*, ovvero stile partecipativo. Il leader coinvolge il collaboratore nelle decisioni. Il dipendente ha un'elevata maturità professionale ma ancora una bassa maturità psicologica, è insicuro e incapace di prendersi responsabilità. In questo caso il leader supporta, sostiene e rassicura il dipendente, incoraggiandolo all'autonomia
4. *Delegating*, ovvero stile delegante. Il collaboratore ha raggiunto un'alta maturità psicologica e professionale. Il leader si limita alla supervisione e alla definizione di linee guida. I livelli di interazione tra leader e collaboratore sono relativamente bassi ed è scarso il comportamento direttivo

Sulla base di quanto descritto finora, si può notare quanto questo modello si concentri sulle caratteristiche dei membri del gruppo, più che sul leader. Insieme al Path-goal, ha gettato le basi per una nuova visione di leadership, che non considera solo il leader, ma anche il contesto in cui opera e gli individui con cui interagisce.

1.3.4 La teoria del processo: leadership trasformazionale

Un filone più recente di ricerca, si è occupato di analizzare i legami che intercorrono tra leader e followers, con l'obiettivo di definire come il leader riesca a coinvolgere e unire i propri followers, nel raggiungimento di un risultato comune. Downton (1973) fu il primo a coniare il termine "leadership trasformazionale", approfondendo il tema del carisma nell'ambito della leadership religiosa. Definì il leader "agente di negoziazione", ovvero colui che mette in atto azioni volte ad influenzare e convincere. Tra leader e follower si instaura un rapporto di reciprocità che può essere riassunto nella formula "Do ut des". I followers, infatti, sono motivati dalla possibilità di ottenere ricompense, da parte del leader, che possono essere anche personali. Nonostante l'importante contributo di Downton, il concetto di leadership trasformazionale è associato a Burns (1978). Egli elaborò due tipi di leadership: transazionale e trasformazionale.

La leadership transazionale, è un tipo di leadership che si concentra sulla supervisione e sul comando, regole procedure e standard sono elementi essenziali. I leader non cercano di motivare i dipendenti al cambiamento, si limitano ad impartire loro compiti e a monitorarli tramite incentivi. La leadership

trasformativa, invece, può essere intesa come un processo che trasforma gli individui, fa evolvere i loro interessi e le loro motivazioni, il leader si dedica a far crescere i dipendenti da un punto di vista morale, focalizzandosi sui bisogni e sul successo di quest'ultimi. I leader trasformativi, incoraggiano e ispirano i collaboratori, puntando alla creazione di una connessione tra motivazione e soddisfazione degli stessi. Non si limitano a spronare i dipendenti al raggiungimento di risultati stabiliti ma, riconoscendo le capacità individuali dei collaboratori, puntano ad ottenere il meglio da ognuno.

Bass successivamente (1985), ha sostenuto come le due tipologie di leadership non fossero indipendenti, ma rappresentassero due situazioni collocate nello stesso continuum. La leadership trasformativa è per Bass (1999) un'estensione e un ampliamento di quella transazionale.

Il modello delle 4 "I" di Bernard Bass (1990)

Come accennato in precedenza, la leadership trasformativa si basa sulla capacità del leader di motivare i collaboratori al raggiungimento di obiettivi che non siano solo lavorativi ma che mirino anche ad una crescita personale. Nell'ambito della leadership trasformativa, ha avuto grande importanza il modello delle 4 "I" di Bass (1990), che ne individua i quattro fondamenti principali:

1. Influenza idealizzante; i leader sono ammirati e rispettati, dimostrano elevati livelli di condotta etica che portano i dipendenti ad identificarli come modelli ideali a cui ispirarsi. Tra leader e followers si crea un rapporto di fiducia, i dipendenti si identificano nel loro leader e cercano di emularlo
2. Motivazione ispirazionale; fa riferimento alla capacità del leader di motivare e ispirare i dipendenti, delineando sfide future e obiettivi da raggiungere.
3. Stimolazione intellettuale; i leader trasformativi stimolano la creatività e l'ingegno dei followers, sollecitandoli a proporre idee creative e soluzioni nuove. I dipendenti sono incoraggiati a proporre nuovi approcci e le loro idee non sono criticate in quanto diverse dal leader, anzi, ogni punto di vista diventa una risorsa fondamentale
4. Considerazione individuale; fa riferimento alle attenzioni che riserva il leader ai bisogni individuali del follower. il leader riconosce le differenze individuali e le accetta, in quanto tali, come valore aggiunto

Il leader trasformatore deve comprendere i bisogni dei propri followers e riuscire a stimolare nuove motivazioni o desideri. Il leader ideale è colui che utilizza più frequentemente le componenti di leadership trasformatore piuttosto che la ricompensa per ottenere approvazione e motivazione da parte dei propri follower.

2.1 Manager e leader a confronto

La concettualizzazione teorica della leadership ha una difficoltà intrinseca che risiede nel rapporto di interscambiabilità che intercorre tra i due termini leader e manager. Nonostante i due ruoli vengano spesso erroneamente considerati analoghi, tra i due esistono differenze sostanziali, le principali sono:

- Le fonti di legittimazione del potere
- Il ruolo e le funzioni che le due figure svolgono
- Le qualità personali che posseggono

Per quanto riguarda la fonte di legittimazione del potere, nel caso del manager risiede nel fatto di occupare una posizione di vertice nell'organizzazione, oltre che possedere un'ampia conoscenza degli aspetti tecnico-gestionali dell'azienda; nel caso del leader, invece, la legittimazione viene dal basso, senza questo tipo di legittimazione si può parlare di buon capo ma non di leader. Le ragioni della legittimazione sono le seguenti:

1. Autorevolezza: non ha bisogno di comandare per far svolgere dei compiti;
2. Credibilità: ha una reputazione e merita fiducia;
3. Affidabilità: dice quello che pensa e fa quello che dice, quindi i dipendenti sapranno esattamente in che direzione stanno andando

Il ruolo e le funzioni svolte all'interno dell'organizzazione, distinguono il manager dal leader. Ciò che in particolar modo contraddistingue l'attività manageriale è l'orientamento al know-how, ovvero "sapere come fare". Egli si occupa di tutte quelle attività di pianificazione, volte a definire le norme e le procedure con le quali raggiungere i risultati stabiliti. L'attività del manager è orientata al problem solving, inteso come analisi, valutazione e risoluzione dei problemi aziendali. Il ruolo del leader, invece, è ben diverso, la sua attività è orientata al know-why, intesa come capacità di interpretare le situazioni, riesce a far mettere in atto le sue decisioni nella misura in cui gli altri sono disposti ad accettarle e si relaziona ad esse in maniera tendenzialmente empatica.

L'ultimo aspetto distintivo è relativo alle qualità personali che le due figure posseggono, fa riferimento alle capacità organizzative che è necessario che un manager abbia per guidare l'azienda. Nel caso del leader, ci si riferisce alle capacità personali che gli permettono di ispirare e coinvolgere i collaboratori. L'elemento fondamentale per favorire il coinvolgimento dei dipendenti è il riconoscimento professionale. Il riconoscimento è qualcosa che dà statuto sociale alle persone, che essendo animate da sentimenti hanno bisogno di relazioni in azienda. Attraverso il riconoscimento si stabilisce una connessione umana che supera il concetto arcaico di distanza e formalità tra datore di lavoro e dipendente. La ricompensa più importante non è infatti quella economica ma quella che gratifica l'ego. Una delle cause fondamentali della depressione e dello stress sul lavoro è proprio la presa di coscienza da parte delle persone di essere solo numeri. Gli uomini, in quanto esseri irrazionali hanno bisogno di relazioni emotive, affettive, che siano animate appunto da sentimenti.

Per i motivi fin qui espressi, penso sia doveroso attuare un processo di alfabetizzazione emotiva delle organizzazioni, è necessaria dunque l'implementazione di un nuovo approccio in organizzazione, un approccio che veda il welfare aziendale non come elemento accessorio ma come componente dominante. L'attenzione al welfare aziendale offre ad aziende e lavoratori di migliorare la produttività aziendale e contestualmente anche la qualità della vita dei dipendenti.

2.2 Welfare aziendale: le richieste post pandemia

Il mondo del lavoro, soprattutto negli ultimi decenni, ha subito importanti cambiamenti.

Le nuove forme di lavoro, i cambiamenti demografici, le trasformazioni tecnologiche hanno portato alla nascita di un mondo del lavoro "nuovo", caratterizzato da un ambiente sempre più competitivo e individualista. Chi ha subito maggiormente le conseguenze di questa trasformazione sono stati proprio i lavoratori: la persona è stata sempre più subordinata alle esigenze produttive dell'azienda, la competitività tra gli stessi lavoratori è aumentata e conseguentemente ne ha risentito anche l'aspetto umano. I cambiamenti hanno

determinato un mutamento nella natura delle richieste poste ai dipendenti; l'innovazione tecnologica accelerata anche a seguito della pandemia ha evidenziato la necessità di sviluppare nuove competenze, soprattutto digitali per riqualificare i dipendenti. Per l'azienda la vera sfida è gestire i lavoratori nel cambiamento.

Seppur le persone siano la risorsa principale per le organizzazioni, molte sembrano subordinare il valore della persona alle esigenze produttive, sembrano non considerare i lavoratori come risorse essenziali per l'azienda. Spesso al dipendente non è data la possibilità di svolgere il proprio lavoro in maniera autonoma e, ove possibile, dando spazio alla creatività. Ciò porta ad un'atrofizzazione dei talenti e delle competenze che riducono il lavoro in una mera procedura. Molte organizzazioni dovrebbero capire che stimolare i lavoratori, mirare alla soddisfazione di quest'ultimi ha conseguenze positive anche in ambito aziendale, che la soddisfazione del lavoratore non è scissa dalla performance. Nel contesto attuale è necessario che il beneficio economico si realizzi in linea con le nuove tendenze sulla concezione di azienda, ovvero come organizzazione che umanizza il lavoratore, e non in contrasto con la dimensione del benessere fisico e psicologico di quest'ultimo.

Oggi le aziende sono chiamate a cambiare il loro approccio, a creare ambienti dove governi il benessere, dove i lavoratori possano sentirsi ascoltati, stimolati e liberi di esprimersi. Le organizzazioni ideali sono quelle in cui si favorisce la crescita individuale del dipendente, permettendogli di dare il meglio di sé, in un clima positivo e costruttivo. Alcuni studi di Avallone e Bonaretti (2003) hanno dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra benessere e performance, ciò significa che ad un aumento del benessere corrisponde un miglioramento della performance, e viceversa.

Il concetto di welfare aziendale ha nel corso del tempo interessato sempre più studiosi, con la pandemia ne sono stati riscoperti in maniera più evidente gli effetti. Le aziende hanno dovuto da un momento all'altro, rivoluzionare completamente gli assetti organizzativi e conseguentemente la visione del welfare aziendale. Quest'ultimo deve rispondere ad una nuova richiesta di benessere, le priorità post pandemia, sono cambiate. Se fino ad ora le scelte prese miravano, molto spesso, a perseguire obiettivi di interesse economico trascurando il benessere sia dei

lavoratori che dell'organizzazione, nel contesto attuale nasce l'esigenza ineludibile di integrare i fini economici ad una visione di benessere collettivo e individuale.

Le organizzazioni sono chiamate a migliorare la qualità del lavoro, a fornire ai lavoratori opportunità di crescita professionale e non, a investire sulle relazioni interne. Alle aziende è quindi richiesto di creare un'identità organizzativa che permetta ai lavoratori di riconoscersi nell'organizzazione e di riconoscere l'insieme di valori che la caratterizzano. In ambito di welfare aziendale, tra le agevolazioni rivolte ai lavoratori, vi sono tutte quelle misure che rientrano nella definizione di work-life balance (conciliazione vita/lavoro), ovvero tutti quegli aiuti che permettono di conciliare la vita lavorativa e la vita privata: orari flessibili, congedi o permessi, smart working (la cui diffusione è avvenuta soprattutto durante il periodo della pandemia).

La riflessione che segue mira ad una riscoperta del lavoro come attività umana, che pone il primato della persona sulla logica del profitto.

2.3 Il ruolo del leader nel 21esimo secolo

I cambiamenti avvenuti nell'ultimo decennio, accelerati dalla pandemia, hanno colpito in modo maggiore il mondo del lavoro, quindi tempi, ritmi e modalità sono stati stravolti. L'effetto principale di queste trasformazioni si è avuto nell'ambito delle relazioni umane e ciò ha portato alla luce l'esigenza da parte delle aziende, di apportare cambiamenti organizzativi radicali, che mirano alla riscoperta del lavoratore come risorsa di importanza strategica per le imprese. Peter Drucker (1959) coniò il termine "knowledge worker" ovvero "lavoratore della conoscenza", per delineare una nuova classe di dipendenti i cui mezzi di produzione non erano più capitale, terra e lavoro, ma appunto, la conoscenza. Questi lavoratori, rappresentano una vera e propria risorsa per l'azienda, consentono di rispondere ed adattarsi celermente ai cambiamenti dell'ambiente economico. Le aziende però, fanno ben poco per aumentare la loro produttività. I lavoratori necessitano di una cooperazione orizzontale, che viene limitata dalla verticalità delle strutture organizzative.

Per aumentare la produttività, le aziende devono implementare nuove strutture organizzative, che riconoscano valore ai lavoratori, in quanto persone che sviluppano idee e che innovano. Gli strumenti e le tecniche di gestione tradizionali non sono più adatti alla serie di sfide che presenta l'ambiente lavorativo attuale. Processi decisionali centralizzati e gerarchici, procedure standardizzate sono ancora alla base di molte strutture organizzative e rappresentano una limitazione all'innovazione e alla creatività.

I leader devono essere capaci di stimolare questi aspetti, indirizzando gli sforzi sui seguenti elementi chiave:

- La visione strategica per motivare ed ispirare
- Il potenziamento dei dipendenti
- La raccolta ed integrazione della conoscenza
- La distorsione dello status quo

Utilizzo della visione strategica per motivare ed ispirare

Ogni organizzazione ha una visione strategica, la definizione di essa offre diversi vantaggi come: una chiara direzione futura, maggiore comunicazione e partecipazione dei dipendenti, definizione della mission e degli obiettivi dell'organizzazione. Il potere della visione strategica sta nella sua capacità di essere condivisa all'interno, se esiste solo nell'immaginario di un singolo o di pochi individui, perde il suo valore. Una vision efficace è in grado di abbracciare desideri e bisogni di tutta l'organizzazione. Per questo la sua formulazione richiede una conoscenza approfondita dell'organizzazione. La definizione di una visione strategica è un elemento chiave per l'organizzazione che può imparare ad adattarsi e a rispondere efficacemente e rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente competitivo.

Potenziamento dei dipendenti a tutti i livelli

Le organizzazioni migliori sono quelle in grado di coltivare il talento di tutti dipendenti e di utilizzarlo in maniera efficace. Spesso in organizzazione si cade nell'errore di dare maggiore importanza alle persone che ricoprono posizioni di potere più alto, senza tener conto che il vero successo sta proprio nello spronare tutti gli elementi della squadra. In organizzazione, come nello sport, è fondamentale

puntare su tutti gli elementi del team, tutti devono essere in grado di far progredire l'organizzazione. Secondo Ken Melrose, CEO di Toro Company, il ruolo del manager è quello di creare un ambiente in cui i dipendenti possano coltivare il loro potenziale. Molte organizzazioni di successo, sono tali perché in grado di creare un ambiente basato più sulla fiducia che il controllo. Il nuovo ruolo del leader è flessibile, devono essere allo stesso tempo: allenatori, responsabili delle decisioni, sostenitori e ascoltatori.

Raccolta e condivisione della conoscenza all'interno

Spesso le informazioni all'interno dell'organizzazione sono disponibili solo per un gruppo ristretto di persone, mentre i dipendenti ai livelli più bassi sono all'oscuro di tutto. Il ruolo del leader in questi casi è proprio quello di permettere la condivisione delle informazioni e delle idee all'interno dell'organizzazione e di utilizzare la tecnologia per facilitarne la raccolta. Jack Stack, Presidente e CEO di Springfield Remanufacturing Corporation, ha implementato un nuovo sistema di raccolta e diffusione di informazioni interne. Le caratteristiche di questo sistema sono le seguenti:

- Permette ai dipendenti di ricevere i numeri generati quotidianamente
- Sono disponibili a tutto il personale dell'azienda
- È prevista la formazione estesa, per permettere a tutti di utilizzare e comprendere i numeri in maniera appropriata

La distorsione dello status quo

Le organizzazioni sono spesso soggette ad un'inerzia strutturale che non permette loro di adattarsi ai cambiamenti ambientali. Esistono diverse limitazioni al cambiamento, tra le quali: l'impegno per lo status quo, barriere strutturali e politiche e i vincoli legati al tempo. Il fenomeno che causa maggiormente inerzia strutturale è la distorsione dello status quo, ovvero la tendenza delle persone a mantenere le situazioni invariate. Questo bias cognitivo influenza anche il processo decisionale, spingendo gli uomini a preferire le scelte familiari rispetto a quelle meno familiari, ma più vantaggiose. Questo avviene perché gli individui nel prendere decisioni, valutano il potenziale di perdita più pesantemente del potenziale guadagno, pertanto nell'esaminare le scelte valutano più ciò che perderebbero abbandonando lo status quo piuttosto che ciò che guadagnerebbero.

2.4 Il futuro della leadership in un mondo VUCA

In linea con quanto espresso precedentemente, lo sviluppo di una nuova leadership è diventato di fondamentale importanza. Le organizzazioni hanno ormai chiaro che, in un mondo così volatile, incerto e complesso, c'è bisogno di skills di leadership e di capacità organizzative diverse da quelle che hanno reso possibile il successo in passato. L'istituzione impresa era gelosissima della sacralità degli schemi implementati in azienda, in cui processi, procedure e regole hanno definito gli standard di comportamento di dipendenti e manager. La conseguenza principale di quanto appena detto è stata la diffusione di strutture e rapporti emotivamente analfabeti. Ai dipendenti era richiesto di attenersi solo ed esclusivamente al metodo stabilito e di mirare al raggiungimento del risultato. Le crisi e gli sconvolgimenti avvenuti soprattutto nell'ultimo decennio, hanno posto le imprese davanti ad una dura realtà: le aziende così strutturate ed organizzate, si sono rivelate inadeguate a rispondere e ad interpretare le numerose variabili che si sono trovate a fronteggiare. In un ambiente complesso, in cui incertezza e ambiguità dilagano, è impossibile pensare che gli schemi messi a punto per situazioni standard e stabili siano adatti. La pandemia ha rivoluzionato in maniera radicale la dimensione personale e lavorativa degli individui, mettendone in discussione i dogmi strutturali. Per questo è ormai impossibile pensare di ritornare alla normalità precedente, poichè sarà sempre più difficile parlare di normalità in un mondo in costante cambiamento e che tende a rivoluzionarsi in continuazione.

Oggi tutto si è accelerato, la percezione del tempo è cambiata, ma ciò che ha cambiato maggiormente gli uomini e la loro visione della vita è la presa di coscienza dell'imprevisto. Ci ha messi di fronte alla realtà: qualsiasi forma di controllo, qualsiasi standard, qualsiasi aspirazione di linearità e perfezione è destinata a fallire, non potrà mai realmente rispondere all'imprevisto, anche perché è strettamente legato all'irrazionalità umana. Come sappiamo infatti, l'uomo è un essere irrazionale e in quanto tale prende decisioni guidato da emozioni irrefrenabili: paura, rabbia, orgoglio, etc. Questa razionalità limitata, che ci fa reagire in maniera meccanica senza tenere conto delle conseguenze possibili delle nostre azioni, è ciò che ci rende umani ed è anche ciò che ci rende poco adeguati ai modelli economici che elaborano previsioni senza tener conto che imperfezione e impreveduto sono la fonte prima del cambiamento.

Il mondo VUCA

Le caratteristiche del contesto in viviamo e lavoriamo possono essere sintetizzate con l'acronimo VUCA, che sta per Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Il concetto di mondo VUCA fu introdotto nel 1987 dall'US Army War Collage alla fine della Guerra Fredda per descrivere il nuovo panorama globale.



Figura VI: Il mondo VUCA

- *Volatility*: il termine si riferisce ad una situazione di instabilità e imprevedibilità dei mercati finanziari. Una maggiore volatilità corrisponde a una maggiore rapidità nei cambiamenti. La natura dei cambiamenti economici avviene sempre più rapidamente rispetto al passato, di conseguenza, le previsioni sono sempre più complesse. Quando si prevede un cambiamento volatile, il modo migliore per prepararsi è dedicare risorse allo sviluppo della risposta, che comporta dei costi non indifferenti. Ciò che ha contribuito maggiormente alla volatilità è stata sicuramente la digitalizzazione, che ha creato una maggior connessione e competizione globale.
- *Uncertainty*: fa riferimento ad una situazione caratterizzata da una mancanza di informazioni sull'ambiente esterno. L'incertezza nella comprensione della situazione aumenta il rischio che le decisioni prese dall'organizzazione si rivelino fallimentari. L'incertezza si differenzia dalla volatilità, mentre la risposta alla volatilità è la rapidità di risposta, per quanto riguarda l'incertezza non si hanno abbastanza informazioni per pianificare

una risposta appropriata. L'incertezza potrebbe potenzialmente essere risolta dedicando più risorse ai processi di analisi per raccogliere informazioni. Per adattarsi a ciascun livello di incertezza, le organizzazioni hanno bisogno di una corrispondenza tra la struttura interna e l'ambiente esterno.

- *Complexity*: si riferisce alla connessione tra diversi fattori, quindi alla difficoltà di valutarli tutti e considerarne le relazioni. Ad una maggior complessità, corrisponde una maggior difficoltà di analisi. Il modo migliore per una organizzazione di rispondere alla complessità ambientale è quello di adottare una struttura che rispecchi l'ambiente. Ricerche hanno dimostrato infatti, che le organizzazioni che si adattano al cambiamento ambientale sono più efficaci di quelle che mantengono le stesse strutture e procedure. Le strutture infatti dovrebbero allinearsi all'ambiente cercando di trarne il maggior vantaggio possibile.
- *Ambiguity*: il termine fa riferimento alla mancanza di informazioni complete e certe su specifiche situazioni o fenomeni, la conseguenza principale è la difficoltà nella loro interpretazione. Ad una maggior ambiguità corrisponde una maggior difficoltà a giungere a conclusioni certe. La difficoltà di una situazione incerta risiede nella sua novità, ciò significa che ci sono poche situazioni storiche simili, conseguentemente risulterà difficile individuare gli esiti di determinate azioni. In una situazione ambigua, la raccolta di informazioni risulta completamente inutile, perché non si ha consapevolezza reale di che informazioni cercare, quali sarebbero utili. Le situazioni ambigue sono quelle in cui il rapporto di causa ed effetto è incerto.

Il risultato di queste variabili è la difficoltà nel capire e prevedere le situazioni, perciò diventa complicato per l'organizzazione fare scelte giuste. È necessario quindi, che le organizzazioni siano preparate ad affrontare le nuove sfide a cui sono sottoposte. Dovranno quindi essere agili e flessibili, ovvero pronte a cambiare in maniera veloce, a ridefinire gli obiettivi, a riformulare le strategie e ad ottimizzare i processi. In questi tipi di contesto, le aziende che risultano maggiormente resilienti, sono le aziende adaptive: capaci di rispondere e adattarsi ai cambiamenti repentini e alle nuove richieste dei mercati.

La leadership, in quanto ruolo trainante nelle organizzazioni, deve essere adeguata ad affrontare queste nuove sfide. Il ruolo del leader è essenziale nel processo di cambiamento di un'organizzazione. La leadership è un processo di influenza in cui uno o più individui guidano un gruppo verso un obiettivo comune. Nell'attuale ambiente aziendale VUCA, le sfide affrontate dalle organizzazioni stanno cambiando rapidamente e quindi i leader devono avere capacità di pensiero più complesse e adattive. Le competenze richieste ai leader di oggi sono:

- *Agilità*: intesa come abilità nel risolvere problemi e capacità di correggere rapidamente le azioni messe in atto. I leader devono essere in grado di rispondere in modo innovativo e flessibile ai problemi. Per aumentare l'agilità di un'azienda è necessaria una componente di monitoraggio, che permetta di prendere decisioni sulla base delle informazioni ottenute da quest'ultima. L'agilità sta anche nella capacità del leader di anticipare i problemi o le situazioni che impatteranno sull'organizzazione.
- *Allineamento della squadra*: il leader deve essere in grado di allineare i membri del team, ovvero deve avere la capacità di coinvolgere i principali stakeholder. Deve essere capace di utilizzare la propria capacità di comunicare e influenzare, per coinvolgere il gruppo e creare collaborazione all'interno. Il concetto di allineamento della squadra fa anche riferimento alla capacità del leader di promuovere un dialogo aperto.
- *Capacità di apprendere*: il ruolo del leader non è un ruolo statico, ma anzi in continua evoluzione, è necessario perciò che come tante altre professioni, anche la pratica della leadership sia un processo continuo di apprendimento. L'apprendimento correlato all'esperienza è la fonte principale per un leader. In un mondo in continuo cambiamento è necessario che il leader ricerchi sempre nuove fonti di conoscenza. Il nuovo approccio deve essere fondato sull'ascolto ininterrotto del sistema aziendale e sull'adattarsi a rispondere agli stimoli che ne emergono.
- *Capacità di decidere*: prendere decisioni in un contesto VUCA, dove non ci sono abbastanza informazioni per i problemi che si presentano, richiede grande coraggio. È necessario saper inquadrare la situazione e le conseguenti decisioni. Ai leader è richiesto impegno e coraggio di assumersi la responsabilità delle decisioni prese, perché c'è bisogno in organizzazione di figure di riferimento e di supporto.

- *Capacità di innovare*: i leader devono essere innovativi, esplorare nuovi modelli ed essere in grado di adattarli all'organizzazione. È una competenza che può essere per l'azienda fortemente competitiva, esplorare l'ignoto può portare ad un vantaggio competitivo.
- *Resilienza*: l'incertezza del contesto attuale ha fatto nascere l'esigenza di una nuova capacità per il manager, ovvero la resilienza. Il leader deve essere capace di andare avanti nonostante la possibilità imminente del fallimento delle sfide. Flessibilità e resilienza sono caratteristiche complementari del leader.
- *Conoscenza di sé*: intesa come forte senso di identità che nessuna circostanza posta dal mondo VUCA, può mettere in discussione. Rafforza l'individuo nella coscienza di sé e nella ricerca del suo io
- *Empatia*: è la capacità di comprendere le persone, di immaginare sé stessi al posto degli altri, facilita la creazione di legami interpersonali rafforzando il gruppo e il lavoro collaborativo

Il mondo della leadership è in rivoluzione e le organizzazioni sono sempre più insoddisfatte dei risultati riguardanti la formazione dei dirigenti futuri. Diversi studi hanno dimostrato infatti, che capacità critiche e organizzative vengono sviluppate con difficoltà dagli individui. I motivi principali che rendono difficile lo sviluppo della leadership sono i seguenti:

1. Divario nelle motivazioni: le organizzazioni investono nella formazione dei dirigenti ma spesso gli individui si concentrano sul migliorare le proprie capacità e far avanzare la propria carriera e non necessariamente rimangono con i datori di lavoro che hanno pagato per la loro formazione
2. Divario tra le competenze sviluppate e quelle richieste dalle aziende
3. Divario di trasferimento delle competenze: sono pochi i dirigenti che riescono a mettere realmente in atto ciò che imparano

Il punto di partenza delle organizzazioni nello sviluppo della leadership, dovrebbe essere quello di colmare questi tre divari. Il crescente assortimento di corsi online, piattaforme social e strumenti di apprendimento sta aiutando le organizzazioni in ciò, ma ancora non è sufficiente.

2.4.1 Dal controllo alle relazioni: leadership di cura

Denaro e potere sono stati da sempre spesso associate ad abilità competitive, aggressive e di comando. Tutto ciò che è legato alla sfera emotiva è rimasto fin ora quasi sempre fuori dai luoghi lavorativi. Oggi le organizzazioni, anche quelle più gerarchiche, sentono l'esigenza di rivedere le capacità di management e lo fanno seguendo quell'ondata di emotività generata dalla pandemia, la quale pur avendo imposto distanza fisica, ha fatto nascere esigenze legate alla comprensione, adattamento e fiducia.

Oggi le persone si trovano in una situazione che Adam Grant, definisce languishing, per cui si intende uno stato di assenza di benessere caratterizzato da indifferenza e rassegnazione, che crea una mancanza di voglia di fare e di vivere. Questa condizione influenza la sfera privata e professionale dell'individuo, è necessario dunque conoscerne lo stato emotivo e il suo funzionamento, così da ridurre l'impatto. Alfabetizzare emotivamente le organizzazioni, rieducarle alla cultura delle emozioni, lontana dal mondo lavorativo, potrebbe generare vantaggi non indifferenti anche dal punto di vista professionale. I manager devono imparare a riconoscere i bisogni dei propri collaboratori e a comprenderli. Oggi è necessario attuare un processo di sintonizzazione con gli altri. È necessario che la logica del dominio lasci spazio ad una cultura della comprensione dell'altro, che non implica né identificazione né condivisione totale di emozioni e pensieri, ma il riconoscimento dei sentimenti altrui come degni di essere ascoltati e rispettati.

La cultura dell'empatia privilegia una visione di interdipendenza degli uni con gli altri, dove gesti o parole hanno impatto sugli altri. L'empatia è una caratteristica innata dell'uomo, che ci fa distinguere ciò che è giusto da ciò che è sbagliato. Sembra che più si cresce e più la dimensione emotiva si stacca dai nostri interessi, probabilmente anche per la struttura scolastica, che mira a formare generazioni fortemente competitive, pronte a sopraffare per raggiungere il risultato, poco inclini ad ascoltare e ad accettare idee diverse dalle proprie. Da qualche anno l'empatia rientra tra le skill manageriali della classe dirigente, capacità che si deve attivare di fronte alle divergenze di opinioni e di valori, per far sì che queste divergenze non si trasformino in limiti ma anzi in punti di partenza. Anche la gentilezza potrebbe

essere un punto da cui partire per formare la nuova classe dirigente. Molti manager vedono la gentilezza come qualcosa che indebolisce il potere. Da sempre infatti è considerata come una virtù debole, appartenente in media alle donne più che agli uomini. Per questo motivo, proprio le donne, per farsi spazio in questo mondo guidato dalla logica del dominio, hanno dovuto assumere attitudini maschili per acquisire potere e farsi rispettare e hanno dovuto lasciare la gentilezza ai margini.

Il risvolto positivo della pandemia è stato che molti manager hanno rinunciato al controllo lasciando spazio alla fiducia verso i collaboratori, cambiando il loro approccio anche per quanto riguarda la valutazione del merito non più basata sulla presenza in ufficio ma sul raggiungimento di obiettivi. In questo contesto coloro capaci di farsi carico della vulnerabilità degli altri, armandosi di empatia, hanno permesso di tenere unite le persone di farle sentire parte di una comunità, si sono presi cura degli altri, prestando attenzione alla loro dimensione umana, non solo quella lavorativa. Come dice Valeria Cantoni Mamiani nel suo libro *Leadership di cura*: “pensare la cura come strategia di riparazione significa sacrificare i modelli per le pratiche, essere disposti a rinunciare alle ideologie dei dogmi per aprire al coraggio delle possibilità” (p.131).

La cura parte dal rispetto, che vuol dire attenzione verso il prossimo. Il rispetto però non va confuso con il timore, ma fa più riferimento alla derivazione latina del termine: *respicere*, ovvero avere riguardo. Quindi per rispetto si intende tutto ciò che fa riferimento al rapporto/relazione con l'altro. L'empatia ha a che fare con il rispetto, perché mettersi nei panni dell'altro vuol dire rispettarlo e rispettare anche le sue opinioni pur non condividendole. Avere rispetto vuol dire considerare l'altro come soggetto e non oggetto di comando. La leadership di cura è “avere potere di cura, verso di sé e verso gli altri che ci riconoscono questo potere” (p.138). Avere cura non vuol dire trattare gli altri come vorremmo essere trattati noi, significa capire che gli altri hanno bisogni e sensibilità differenti dalle nostre e trattarli come vorrebbero essere trattati loro.

Il linguaggio in questo ambito, occupa una posizione centrale. Rosenberg (2012) distingue due tipi di linguaggio:

- *Linguaggio sciacallo*: è un tipo di linguaggio che classifica le persone, giudica, dà etichette. È un linguaggio di dominio, autoritario

- *Linguaggio giraffa*: osserva i comportamenti senza dare giudizi, è il linguaggio alla base dell'empatia e della comprensione. È un linguaggio semplice ma difficile da interiorizzare

Nella cultura dello sciacallo, sentimenti e i desideri non sono considerati, anzi, sono subordinati ai comandi. Ci si aspetta che le persone siano sottomesse all'autorità e alienati dai propri bisogni. Il rispetto da parte dei dipendenti si manifesta nel fare esattamente ciò che viene loro chiesto; nella cultura giraffa invece, impariamo ad esprimere bisogni, interessi, richieste senza il bisogno di giudicare o attaccare. È proprio questo il passaggio importante, che con il linguaggio giraffa si impara a chiedere più che pretendere.

Il linguaggio giraffa è molto utile nel mondo lavorativo, la maggior parte delle problematiche comunicative nascono da una comunicazione non consapevole che crea dinamiche pericolose.

La comunicazione non violenta (CNV) strutturata da Rosenberg, si realizza in 4 passaggi:

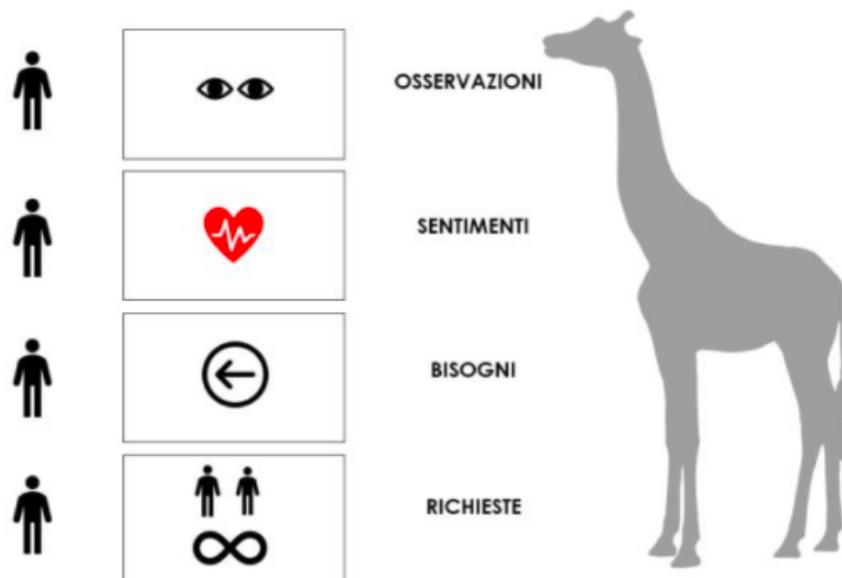


Figura VII: *Il metodo CNV di Rosenberg*

1. *Osservazione*: prestare attenzione a ciò che si osserva, ai fatti oggettivi, senza interpretazione. È necessario separare le osservazioni dalle valutazioni, sennò si rischia che la persona a cui ci si rivolge si senta offesa. È difficile astenersi dal dare giudizi su ciò che si vede, perché ci si basa sul

presupposto che tutto ciò che è diverso da ciò che noi riteniamo giusto sia in qualche modo sbagliato

2. *Dire ciò che sento*: descrivere i sentimenti in relazione a ciò che si osserva, è un passaggio di auto-empatia, ovvero ci si rende responsabili dei propri sentimenti. Ed è un passaggio molto difficile, perché non sia mai stati abituati ad esprimere i nostri sentimenti, quanto più a reprimerli
3. *Dichiarare i miei bisogni*: capire quali bisogni, desideri o sentimenti non sono soddisfatti. Imparare ad esprimere il bisogno è centrale in una corretta comunicazione empatica.
4. *Fare una richiesta*: l'ultimo passaggio coincide con la comunicazione verbale vera e propria ovvero sulla capacità di formulare richieste. Le richieste vanno espresse con chiarezza, per evitare eventuali incomprensioni. Molto spesso si tende a confondere la richiesta dalla pretesa. Le pretese creano sentimenti negativi in chi le riceve. La richiesta invece non è forzata

Imparare il linguaggio CNV significa imparare un nuovo modo di porsi verso gli altri e se stessi. L'aspetto principale di questo tipo di comunicazione è il punto di vista della controparte, che ci permette di capire in maniera più completa la situazione. È un linguaggio finalizzato a trovare un modo con cui ogni persona possa esprimere il proprio punto di vista senza umiliare o imbarazzare, permettere di risolvere i conflitti e di entrare in sintonia con le persone

2.5 Una diversa prospettiva: la leadership in orchestra

Per quanto differenti possano sembrare i contesti in cui sono inserite un'azienda e un'orchestra, vi sono dei tratti di fondo comuni ad entrambe. Le orchestre e le imprese sono organizzazioni di persone, ovvero insiemi di persone organizzate in maniera sistematica per il raggiungimento di obiettivi condivisi. Un luogo di lavoro, che sia orchestra o impresa funziona quando tutti gli elementi, ciascuno nel suo ruolo, lavorano bene insieme e soprattutto quando l'identità di gruppo ha una maggior rilevanza rispetto alle performance individuali. Lo stesso Peter Drucker (1966), sottolineava l'importanza di coordinare i componenti di un'impresa, trovare l'incastro perfetto, proprio come avviene in orchestra, per ottenere un risultato

sicuro e di successo. Secondo la visione di Drucker infatti, anche il ruolo che può sembrare meno importante, può rivelarsi in realtà il più decisivo, soprattutto in specifiche situazioni, perché il tempismo del suo intervento è ciò che permette la perfezione. Allo stesso modo in azienda, il manager dovrebbe essere capace di valorizzare ogni singolo ruolo, consapevole che ogni membro del team anche nel suo piccolo contribuisce al valore dell'azienda.

Analizzando le caratteristiche principali di un'orchestra in relazione ai principali elementi di un'azienda, possiamo individuare alcuni elementi comuni:

- Le unità organizzative vengono raggruppate per risultato/prodotto/servizio; allo stesso modo in orchestra le unità organizzative corrispondono alle famiglie di strumenti
- Il sistema di pianificazione riguarda la formulazione di obiettivi di medio-lungo termine; per l'orchestra la pianificazione delle attività è per progetto
- La cultura aziendale può essere influenzata dalle decisioni di cambiamento del vertice; anche in orchestra la cultura organizzativa è influenzata dal direttore d'orchestra

L'analogia dell'orchestra classica è utile nel lavoro quando ci si trova in un ambiente semplice e stabile, le variazioni sulle prassi operative sono sporadiche e le aspettative sulle performance sono coerenti. Analizzata da questo punto di vista l'analogia con l'orchestra potrebbe sembrare distonica con il mondo con cui le imprese si stanno interfacciando.

La tesi non si vuole soffermare sulla correlazione tra organizzazione e impresa, quanto più sul tipo leadership utilizzato, che penso invece sia estremamente importante analizzare visto anche il contesto di incertezza attuale, post pandemia e ora di guerra in Ucraina.

L'arte di dirigere l'orchestra è la meno compresa tra le forme di attività artistica. È un campo in cui regna l'empirismo, non ci sono regole, nessuno schema, solo qualche piccola indicazione. È proprio in questa assenza di strutture che sta la particolarità tecnica di quest'arte. Un direttore d'orchestra non è solo un supervisore o un coordinatore dell'intonazione o degli attacchi giusti, ma anche un leader che opera affinché i musicisti in orchestra abbiano un elevato livello di adrenalina e si appassionino all'opera. Il direttore d'orchestra è un leader che non guida la singola

persona, quanto più il processo, offre all'orchestra una visione: non si sofferma sull'indicare ad ogni componente cosa fare, lascia libertà e iniziativa al singolo. Il direttore d'orchestra e il dirigente aziendale, hanno la responsabilità di far collaborare persone diverse con differenti specializzazioni per la realizzazione di un risultato di cui sono tutti ugualmente responsabili.

Le Bon (1895) ha dimostrato in una sua opera sulla psicologia delle folle che le decisioni di un'assemblea composta da geni, sono scadenti e banali, perché i talenti individuali riuniti, si neutralizzerebbero, generando un risultato mediocre. Quanto appena detto, spiega bene perché nelle orchestre sia fondamentale il ruolo del direttore d'orchestra. Anche se composte da persone altamente specializzate e preparate potrebbero cadere anche esse in questa trappola psicologica e suonare guidati da iniziativa personale. Il direttore vuole dare ai musicisti il senso ritmico, determinare la durata di ogni misura, e far sì che sia osservata uniformemente da tutti gli esecutori. Ovviamente questa scelta non verrà assorbita in maniera automatica e uniforme dai diversi membri dell'orchestra, se non per mezzo dei gesti fatti dal direttore, che indicheranno i tempi e le suddivisioni. Lo scopo di questa divisione del tempo è quello di impedire le divergenze ritmiche che potrebbero verificarsi durante l'intervallo che separa un movimento dall'altro. Siccome il direttore non dà nessuna indicazione durante questa durata e il senso ritmico è diverso da persona a persona, alcuni potrebbero ritardare e altri affrettare il movimento e la perfezione esecutiva potrebbe essere contaminata.

La disciplina e la tensione all'eccellenza sono le doti che caratterizzano il mondo della musica, sono il perno su cui si fonda il successo. La disciplina riguarda la fase di studio, che consente ai musicisti e al direttore di impadronirsi dello spartito, lo studio riguarda non solo il testo musicale, ma anche il contesto in cui nasce, quindi l'ambiente storico. Per avere una maggior conoscenza della partitura può essere utile anche conoscere le diverse interpretazioni dei vari esecutori nel tempo. La seconda dote, la tensione all'eccellenza, è ciò che sprona i componenti dell'orchestra e il direttore d'orchestra durante le diverse fasi di preparazione. Il successo è possibile solo se ciascuno interiorizza questa tensione all'eccellenza e lavora al massimo delle sue possibilità all'interno del suo ruolo, come fosse un solista, ma ascoltando e interagendo con il resto dell'orchestra.

Allo stesso modo, anche il dirigente, dovrebbe studiare il piano strategico dell'azienda ed individuare l'obiettivo da raggiungere. Il dirigente dovrebbe offrire una vision e creare un clima che coinvolga i componenti dell'organizzazione. È proprio il coinvolgimento di tutti i membri che rende possibile la realizzazione dell'obiettivo comune. La conoscenza approfondita del pezzo, consente al direttore d'orchestra di condurre in maniera corretta i musicisti, indicando le entrate corrette e calibrando la potenza sonora. D'altra parte, la conoscenza del piano strategico da parte del manager, gli consente di pianificare e monitorare le attività, in modo da poter anche prevedere situazioni. Chiarezza dell'obiettivo, preparazione e competenza sono le caratteristiche principali di un leader, accanto ad esse non va però dimenticata l'autorità.

Il modello Toscanini

Toscanini fu uno tra i più grandi direttori d'orchestra, innovativo, liberale, esigente. Non si esagera ad affermare che fu un gigante della musica. A soli venti anni iniziò la sua carriera di direttore d'orchestra, dirigendo in Sud America l'Aida di Giuseppe Verdi. Ma è presso "La scala di Milano", che inizia il suo lavoro di rivoluzione del mondo del teatro e dell'opera: introdusse un moderno sistema di illuminazione; la fossa wagneriana dell'orchestra, per una visione migliore dei cantanti sulla scena; proibì l'ingresso ai ritardatari una volta spente le luci; ridefinì la funzione della partitura, alcuni interpreti consideravano la partitura come una bozza da cui partire per poi dare spazio all'inventiva.

Fu rivoluzionario dentro e fuori dal teatro, utilizzò la musica come strumento di opposizione al fascismo. Egli si distinse non solo per le sue grandi doti artistiche ma anche per la sua spiccata autorità. Egli era capace di aggredire l'orchestra che non seguiva le sue indicazioni. Celebri sono infatti le sue sgridate contro i musicisti durante le prove, ma il successo dei suoi concerti non poteva che dargli ragione. Il suo autoritarismo, la sua competenza e la sua capacità nel far valere la propria volontà, gli garantivano di poter agire in un modo che oggi potrebbe essere criticato. Oggi la società è cambiata e dirigere "alla Toscanini" potrebbe non essere accettato. L'esercizio dell'autorità, del comando, dell'imposizione sono aspetti che sembrano essere stati messi da parte dai capi. Le strutture organizzative sono cambiate, non esiste più l'impresa di stampo fordista, basata su produzione e produttività, in cui la dimensione psicologica del lavoratore viene completamente eclissata, da qualche

decennio domina infatti la struttura piatta e il decentramento del potere, con un conseguente rifiuto della struttura gerarchica. Ormai si lavora spesso in rete, quindi è necessario stimolare al massimo le potenzialità individuali e l'autonomia decisionale.

Gli effetti della Pandemia

Tra i settori più colpiti dalle misure di contenimento del covid c'è quello della cultura e degli spettacoli. La pandemia ha aperto una profonda crisi nel settore artistico, registrando una perdita di milioni di euro. L'attività che ne ha risentito di più sono stati i concerti, cancellati a causa della pandemia. Molti artisti, hanno iniziato ad utilizzare i canali digitali, trasmettendo eventi in live streaming sulle piattaforme social. Le istituzioni concertistiche, costrette a sospendere tutte le attività hanno cercato di ingegnarsi per continuare a mantenere un contatto con il pubblico attraverso la trasmissione digitale degli spettacoli. Un esempio è stato l'evento virtuale "At-Home Gala" organizzato dal Metropolitan Opera di NY, con diverse esibizioni di artisti in streaming dalle loro case. I lockdown hanno reso i concerti online la modalità di coinvolgimento del pubblico di molte orchestre, che si sono dovute rivoluzionare, introducendo concerti live e mettendo a disposizione concerti precedentemente registrati. L'assenza del pubblico è stata una grande perdita per i musicisti. Il pubblico è parte indiretta della performance, dà carica all'artista e per quest'ultimo perdere questa parte è perdere tanto.

Le piattaforme digitali sono state fondamentali nel periodo di pandemia. Distogliere l'attenzione dalla situazione era necessario nei giorni di lockdown, soprattutto considerando la pressione psicologica data dalla continua esposizione alle notizie dei media.

2.6 Direttore d'orchestra o Direttrice d'orchestra?

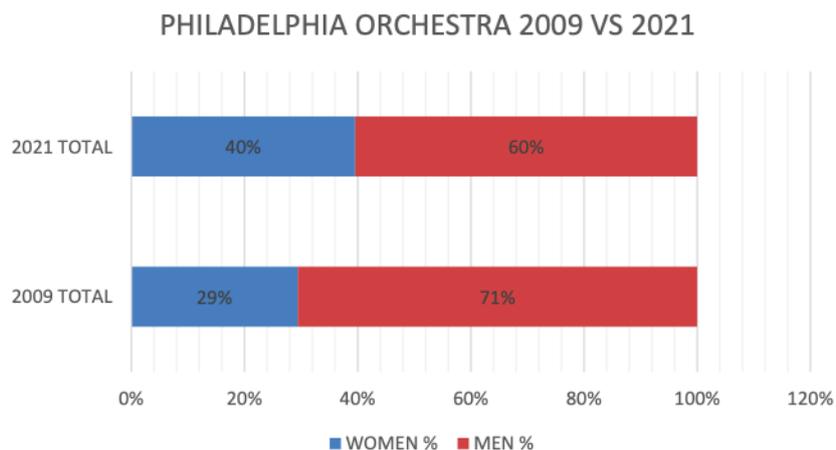
Attualmente le donne ricoprono più ruoli intermedi rispetto al passato, ma ancora poche posizioni di comando, la parità di genere è infatti ancora lontana. I ruoli dirigenziali sono per la maggioranza occupati da uomini. Eagly, Makhijani e Klonsky (1992) si sono focalizzati sullo studio della differenza tra lo stile di leadership di uomo e donna. Queste ricerche si sono incentrate sul modo di percepire il leader maschile e femminile da parte dei follower. La conclusione di

questi studi ha evidenziato come le leader donna siano considerate in maniera inferiore rispetto ai leader uomini. La differenza sostanziale tra le due leadership è innanzitutto la propensione alla persona, sicuramente più propria delle donne che degli uomini, che assumono più un orientamento al potere.

Nonostante alcune caratteristiche maschili siano state considerate più appropriate nell'affermazione della leadership, è importante il possesso di caratteristiche femminili per il mantenimento della stessa. Da qui nasce la teoria del leader androgino, per cui si intende l'equilibrio tra comportamenti considerati femminili e comportamenti maschili. Il possesso di tratti femminili non comporta una diminuzione della capacità di leadership, ma anzi è complementare.

Il gender gap nell'industria musicale è ancora ben radicato. Le donne hanno da sempre subito delle limitazioni a causa della stereotipizzazione sessuale degli strumenti. Infatti, erano tenute a scegliere strumenti ritenuti femminili rispetto ad altri, come: strumenti a tastiera, viola o arpa. Gli strumenti orchestrali non furono accessibili alle donne, fino alla fine del diciannovesimo secolo, quando, furono finalmente ammesse nei conservatori per suonare strumenti come il violino. Ancora molti direttori di affermate orchestre sono convinti che ruoli di comando come primo violino o direttore d'orchestra, se affidati ad una donna creerebbero disordine. Il pregiudizio sulla leadership femminile è ancora radicato nella società. Molti uomini non apprezzano di essere guidati da una donna e non hanno abbastanza fiducia rispetto a quanta ne hanno per gli uomini che occupano lo stesso ruolo. In uno studio condotto da Kolb (1997) è stato possibile osservare che le donne hanno possibilità di accesso a posizioni di comando limitate rispetto agli uomini. Inoltre, è stato dimostrato che lo stesso comportamento, adottato da leader uomini o donne sia percepito più efficace quando adottato da un uomo

Se nel mondo amatoriale il gender gap esiste in maniera contenuta, nel mondo concertistico ad alti livelli è invece marcato. Ad esempio, la Philadelphia Orchestra, pur essendo orientata all'innovazione e vantando di aver assunto la prima suonatrice di tuba donna, Carol Jantsch, considerato uno strumento generalmente maschile, è ancora lontana da una reale parità di genere.



Tab 1: *Le strumentiste donne dell'Orchestra di Filadelfia nel 2009 vs 2021*

Pur vantando una crescita dell'11%, negli ultimi venti anni, dal 29% del 2009 al 40% del 2021, continuano ad essere pochi i ruoli principali affidati alle donne. In tutte le categorie di strumenti predomina la presenza maschile, tranne nella sezione violino che contiene quindici donne su ventotto membri. Le sezioni di flauto e fagotto, contengono il 50% di donne, ma nessuna delle due sezioni ha una donna che ricopre un ruolo di leadership. Le sezioni di trombe, tromboni, clarinetti e bassi sono interamente maschili.

2.7 Uno sguardo al futuro: leadership multilivello uomo-robot

In un'era di rapidi progressi, soprattutto in ambito tecnologico, il dispiegamento di robot in azienda è sempre più in aumento. Le capacità robotiche si stanno ampliando, fino a coprire una gamma di funzionalità che riguardano anche comportamenti di leadership. Con il progresso dell'intelligenza artificiale, i robot non sono più solo in grado di svolgere compiti fisici ma anche negli scambi sociali ed emotivi riescono a dare un loro contributo. La collaborazione uomo-robot in ambito lavorativo è ancora un argomento poco esplorato, sebbene sia in costante crescita. I robot sono stati progettati e utilizzati per svolgere attività pericolose per l'uomo, appunto nati come subordinati ai suoi ordini. Tuttavia, recenti ricerche hanno aperto la strada ad un'identificazione dei robot come leader, un esempio è l'umanoide YuMi sviluppato da ABB, il quale ha debuttato come direttore d'orchestra al festival della robotica di Pisa.

Sebbene non ritengo sia l'ambito adatto in cui implementare un tipo di leadership robotica, credo che questo evento rappresenti un importante passo verso l'innovazione e uno spunto da cui partire per diverse aree di ricerca future e per nuovi studi sulla leadership orientati alla collaborazione uomo-robot.

CAPITOLO 3: CASE STUDIES ENEL E ORCHESTRA SINFONICA G. ROSSINI

3.1 Il gruppo Enel: cenni storici

Enel è l'acronimo di Ente nazionale per l'energia elettrica e oggi rappresenta una delle principali aziende italiane nel settore energetico. Francesco Starace è alla guida di questo gruppo, che vanta una capitalizzazione di Borsa di 71,31 miliardi di euro.

Nasce con il compito di esercitare le funzioni di produzione, esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica. Fu istituita nel 1962 con la legge n. 1643, con lo scopo di unificare il sistema elettrico nazionale, accorpando la gran parte delle aziende attive nella produzione e distribuzione di energia, tra queste: la SIP, la Edison, la SADE, la SEE e la SEC. Questo processo di acquisizione delle aziende operanti nel settore terminato nel 1975, conterà ben 1270 aziende. Fino al 1962 il 70% dell'energia elettrica veniva prodotta dagli impianti idroelettrici, la crescita del fabbisogno energetico spinse Enel ad aumentare la capacità produttiva investendo sul settore termoelettrico. Questa scelta fu dettata dal basso costo del petrolio e dalle conseguenze legate all'episodio del Vajont. Si trattò di uno dei disastri naturali europei più gravi del '900, un'enorme frana di roccia di circa due chilometri quadrati di superficie, si staccò dalle pendici del Monte Toc, dietro la diga del Vajont. La violenta inondazione, causata dalla roccia precipitata nel lago artificiale, rase al suolo una cittadina e provocò la morte di circa duemila persone.

La crisi petrolifera del 1973 fece emergere la necessità di proporre altre fonti di energia alternative. Furono perforati i pozzi nella zona di Torre Alfina, in provincia di Viterbo, per la produzione di energia geotermica. Con il secondo shock petrolifero del 1979 fu chiaro che accelerare la ricerca di fonti alternative era ormai una necessità. La conseguenza principale di ciò fu che la dipendenza da petrolio diminuì progressivamente. Tra il 1981 e il 1987 Enel ebbe in esercizio la centrale Eurellos, ai piedi dell'Etna, la prima centrale solare sperimentale al mondo. Pur

nella sua limitata potenza, la centrale costituì un banco di prova per una tecnologia nuova. Nel 1982 elaborò il progetto Eolie, teso al raggiungimento dell'autosufficienza energetica e idrica per mezzo delle risorse localmente disponibili. Nell'isola di Salina fu installato il primo aeromotore della potenza di 15 kV. Poco dopo, nel 1984 fu inaugurata la centrale solare fotovoltaica di Vulcano.

Il disastro di Cernobyl del 26 aprile 1986, generò un atteggiamento critico nei confronti dell'energia nucleare. Fu bloccata l'attuazione di parte del Piano Energetico Nazionale che prevedeva l'apertura di centrali nucleari. Rappresentò un momento di grande difficoltà per Enel, che fu costretta a chiudere le centrali nucleari esistenti e a bloccare la costruzione di nuove. Nel novembre del 1987 si svolsero tre referendum sul nucleare, che sancirono l'abbandono da parte dell'Italia del ricorso al nucleare come forma di approvvigionamento energetico. Il governò elaborò un nuovo piano energetico nazionale che aveva come obiettivi principali l'efficienza energetica e l'ambiente.

La legge n.9 del 9 gennaio 1991, sancì la liberalizzazione della produzione di energia elettrica. Quest'ultima ridimensionò Enel nel suo core business, dando inizio ad una strategia di diversificazione. Diventata ormai la seconda società elettrica mondiale, diede il via alla trasformazione da Ente in Società per Azioni, con la legge amato del 1992.

Dal momento della costituzione riuscì a raggiungere tutti gli obiettivi principali prefissati, a parte quello di rendere il paese autosufficiente dal punto di vista energetico. La rinuncia al nucleare ha pesato fortemente sulla capacità di generazione interna costringendo ad una dipendenza dall'estero pari al 16% del fabbisogno nazionale. Per questo la ricerca di altre opportunità portò a ingenti investimenti destinati all'uso di un combustibile alternativo, il metano, ed alla ricerca di fonti rinnovabili. Nel 1994 e 1995 vengono inaugurati nuovi impianti da fonti rinnovabili: una centrale solare fotovoltaica realizzata a Serre Persano, la più grande in esercizio nel mondo; l'aerogeneratore Gamma 60; centrali eoliche messe in esercizio a Frosolone.

Il decreto Bersani del 16 marzo 1999 liberalizzò totalmente il mercato energetico. Fu imposta ad Enel una soglia massima di produzione elettrica pari al 50% del totale nazionale. Proprio nel 1999 sbarcò in Borsa, collocando 4 miliardi di azioni ad un prezzo di quotazione di 4,30 euro.

Il nuovo millennio si aprì all'insegna di un cambiamento epocale sull'ambiente. Il primo obiettivo fu quello di ridurre le emissioni di CO₂ del 13,5% entro due anni e del 20% entro il 2006. Fu costituita nel dicembre del 2008 Enel Green Power, società del gruppo Enel, con lo scopo di investire e sviluppare nelle energie rinnovabili come quella solare, geotermica, eolica e idroelettrica.

3.1.1 Il modello organizzativo: da una struttura verticale ad una matriciale

Originariamente, la struttura organizzativa di Enel era di tipo verticale, governata da un processo di decision-making di tipo top-down, ovvero dall'alto verso il basso. Il processo di espansione attuato da Enel, tramite operazioni di merger and acquisition, ha contribuito alla trasformazione della struttura organizzativa, caratterizzata da un insieme di società semi indipendenti le une dalle altre. Le attività di ogni area geografica erano controllate e gestite dal manager di quell'area geografica, la comunicazione e lo scambio di idee tra aree era infatti scarso. L'innovazione e la sostenibilità erano aspetti ancora marginali. Le attività di ricerca e sviluppo si riferivano alle singole business line e i risultati raccolti non venivano condivisi. Questo tipo di struttura generava una duplicazione dei progetti di ricerca e sviluppo tra le varie divisioni. Ovviamente questi problemi si riversavano anche sul lato economico, portando avanti progetti ed iniziative già esplorate. La vera svolta avvenne nel 2014 con l'introduzione di una nuova struttura organizzativa di tipo matriciale, basata su linee di business e aree geografiche.

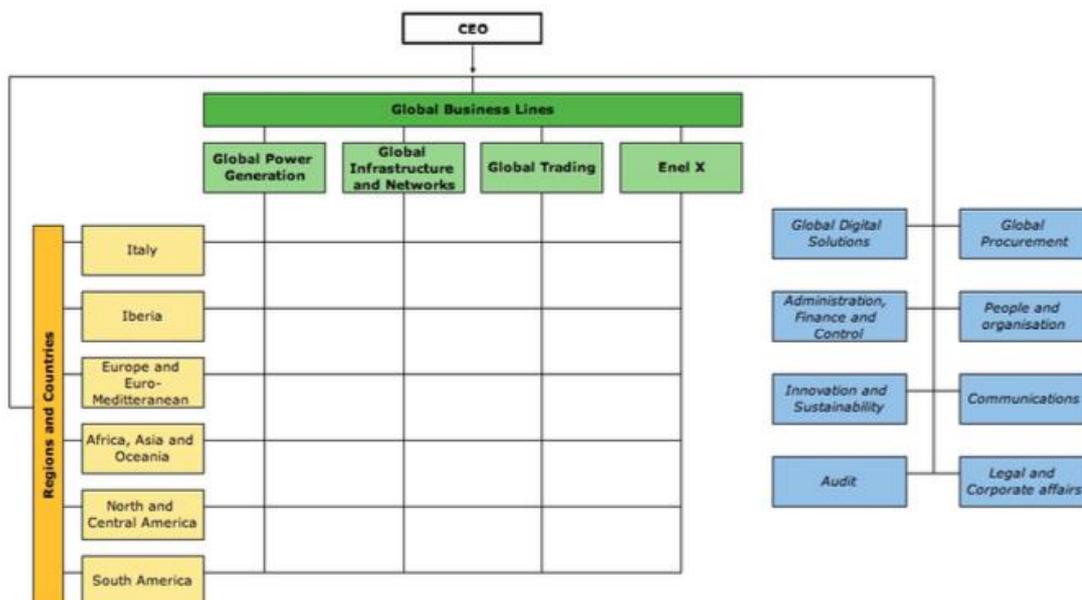


Figura VIII: *La struttura a matrice del gruppo Enel*

La struttura a matrice è un modello organizzativo adatto ad ambienti instabili e complessi. Può essere usato quando sia l'innovazione di prodotto che il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Le caratteristiche principali sono la corresponsabilità dei manager di prodotto e funzione nel raggiungimento di singoli obiettivi. È possibile perseguire più progetti in parallelo, i cosiddetti simultaneous engineering. È un modello che combina più dimensioni organizzative, di queste dimensioni, di solito, la prima è quella funzionale e l'altra divisionale.

In questo caso, le linee di business globale sono le seguenti, con il compito di sviluppare, costruire, operare e mantenere gli asset:

- **Global Power Generation:** si concentra sul miglioramento delle performance della produzione di energia termoelettrica, attraverso una digitalizzazione degli impianti energetici. All'interno di questa linea di business è compresa Enel Green Power, società di Enel che persegue obiettivi di salvaguardia ambientale investendo nel campo delle energie rinnovabili
- **Global Infrastructure and Networks:** ha il compito di garantire un servizio di qualità, accessibile e affidabile attraverso una rete elettrica efficiente e digitalizzata

- Global Trading: nasce con il compito di gestire il sourcing di carbone, gas e olio combustibile
- Enel X: è la società del Gruppo Enel, con il compito di accelerare l'innovazione e guidare la transizione energetica

Per quanto riguarda le aree geografiche (Italia, Iberia, Sud America, Europa e Nord Africa, Nord e Centro America, Africa Sub-Sahariana e Asia), sono responsabili della vendita dell'energia elettrica, nonché della gestione di relazioni con la clientela e con le istituzioni, della vendita di gas e altri prodotti. In questo modello, il responsabile di business line e di area condividono gli obiettivi e i rischi.

In ottica di supporto alle linee di business, si aggiungono altre funzioni di supporto:

- Funzioni Globali di Servizio: sono le due funzioni Acquisti e ICT il cui compito è quello di gestire le attività di gruppo relative all'innovazione e alle attività di Communication Technology
- Funzioni di Holding: sono le funzioni Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane e Organizzazione, Comunicazione, Affari Europei, Audit, Rapporti con l'Unione europea, Innovazione e Sostenibilità; focalizzate sulle attività di controllo e coordinamento dell'intero gruppo

3.1.2 La cultura aziendale: Open Power

La valorizzazione delle persone rappresenta un punto fondamentale del modello di Business di Enel. Open Power è il sistema di valori aziendali introdotto in Enel nel 2016, per facilitare il coinvolgimento e la partecipazione delle persone che lavorano all'interno del gruppo, evidenziando l'importanza di condividere le idee. La condivisione, comunicazione e collaborazione rappresentano dei valori aggiunti.

In particolar modo, i valori su cui si concentra Enel sono quattro:

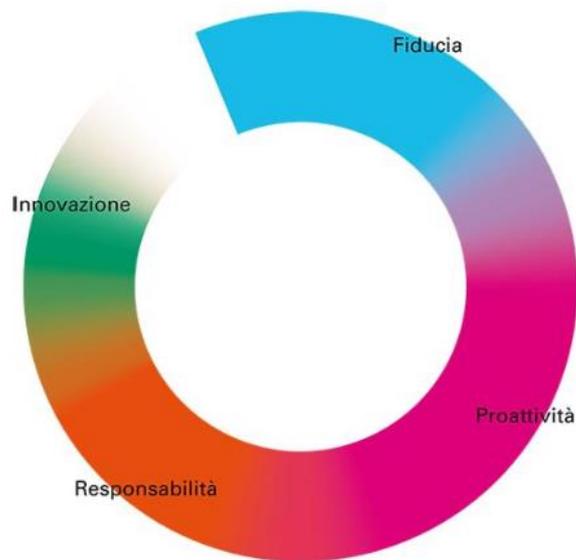


Figura IX: I valori di Open Power

- *Fiducia*: che per Enel rappresenta la chiave di successo per creare una relazione efficace con le persone e con le comunità con cui lavora. La trasparenza è alla base di ogni rapporto
- *Responsabilità*: si riferisce al pianeta. I dipendenti di Enel devono essere proiettati alla ricerca di soluzioni che mirino al miglioramento della qualità della vita sul pianeta, devono offrire soluzioni alla sfida del cambiamento climatico e alla sempre maggiore domanda di energia pulita
- *Innovazione*: Enel sostiene l'innovazione, facendo in modo che le nuove idee non rimangano tali ma possano svilupparsi
- *Proattività*: mira ad un miglioramento della qualità della vita tramite la produzione di energia pulita. Ricerca persone creative e curiose di scoprire soluzioni nuove

Diversità e inclusione sono altri due elementi chiave della cultura aziendale di Enel. Quest'ultima valorizza i dipendenti, motivandoli e incoraggiandoli a migliorare sé stessi. I lavoratori motivati rappresentano un grande risorsa per l'azienda, che deve aiutarli nell'espressione del proprio potenziale. La valorizzazione della diversità e dell'inclusione rappresentano per Enel

un'opportunità per creare valore. Ognuno con le proprie esperienze e le proprie idee può apportare un contributo di valore all'azienda.

Un altro importante supporto alla creazione di una cultura aziendale inclusiva è la comunicazione, che permette allo stesso tempo una crescita personale e uno sviluppo organizzativo che avviene tramite lo scambio di informazioni, conoscenze ed esperienze. La comunicazione porta al confronto e nel confronto è necessario l'ascolto e il rispetto reciproco, è importante quindi un approccio aperto ai diversi punti di vista e finalizzato all'ottenimento del risultato migliore per l'azienda.

Il termine Open Power riassume in una sola formula, una nuova visione dell'impresa, orientata alla comunicazione, alla crescita personale dei dipendenti, alla creazione di un ambiente lavorativo stimolante. Un'impresa innovativa, in grado di coltivare le passioni e le potenzialità dei propri lavoratori, in un sistema inclusivo, capace di andare oltre il genere, l'età, e altri fattori di diversità, in grado di sviluppare potenzialità ed energie al fine di farle fruttare. È un sistema che non fa solo riferimento ai confini aziendali interni ma anche esterni, come partners o stakeholders. L'apertura è l'elemento chiave di questo modello, intesa come: ascolto, dialogo e rispetto reciproco. È un aspetto fondamentale nell'approccio strategico di Enel, un principio guida nelle sfide della transizione ecologica. Un ambiente inclusivo, aperto alle diversità è terreno fertile dell'innovazione.

3.1.3 La leadership gentile: “new way of working”

Tra i principali fattori che influiscono sulla performance aziendale rientra il concetto di leadership e il modo in cui i vertici aziendali la esercitano nei confronti dei loro subordinati. Una leadership positiva e un ambiente favorevole influiscono in modo diretto sulla performance.

In linea con quanto precedentemente espresso, lo studio condotto dall'Institute for Public Relations intitolato: “The impact of organizational culture and leadership performance on job satisfaction” (2019) ha evidenziato come una relazione positiva tra il vertice e i dipendenti ha un impatto di lungo periodo anche sul business, crea infatti una condizione ottimale per il raggiungimento del successo. L'esistenza di una cultura organizzativa solidale è il punto di partenza per un processo di

coinvolgimento delle persone. È necessaria infatti una cultura di supporto, che comprenda la comunicazione, la condivisione del potere decisionale e che abbracci la diversità. Tramite questo studio è stato dimostrato che un leader, con una spiccata capacità di comunicazione, è in grado di porre le basi per una leadership forte, poiché più efficace nel coinvolgere i professionisti e nell'infondere fiducia. È stato anche sottolineato come le condizioni organizzative impattino anche indirettamente sulla soddisfazione lavorativa e personale dei dipendenti. Una cultura aziendale aperta e una leadership efficace, aumentano il coinvolgimento del personale, facendoli sentire parte di un gruppo. Questa forte relazione che si crea tra le due parti permette all'organizzazione di rispondere in maniera veloce ai cambiamenti e alle crisi.

La rivoluzione organizzativa e culturale di Enel iniziata nel 2014, con la trasformazione da struttura verticale in matriciale ha subito un'ulteriore accelerazione con l'avvento della pandemia. Il Direttore People and Organization di Enel, Guido Stratta, ha proposto l'introduzione di un tipo di leadership improntata sulla gentilezza. L'espressione leadership gentile, pur sembrando a primo impatto un paradosso è secondo il Dottor Stratta il futuro della leadership. Con questa formula egli intende riassumere il concetto di indirizzare, gestire le emozioni, prendersi cura dei collaboratori e valorizzarli nella loro unicità. Ovvero riconoscere le loro emozioni, capacità e il loro talento. "Far fiorire il talento delle persone non è solo un indicatore di umanità. Ma diventa anche un parametro per sopravvivere alla concorrenza nel nuovo mondo che verrà" (p. 14 RI-Evoluzione di Guido Stratta e Bianca Straniero Sergio). Le persone devono sentirsi libere di portare la loro storia e le loro passioni nell'ambito lavorativo, che deve dare spazio alle vocazioni profonde di ognuna di loro. La cultura aziendale di Enel è sempre più orientata alla concezione del "noi" più che dell'"io". Per comprendere meglio quale sia la prospettiva di Enel e quale sia il ruolo della leadership, si riporta la definizione di leadership fornita dal Dott. Guido Stratta, Direttore People & Organization del Gruppo Enel, nell'intervista da me condotta, disponibile in allegato: "La mia visione della leadership è biunivoca, la persona è leader e follower nei momenti della relazione, è quindi la potenza nel far fiorire le persone, è una leadership circolare e distribuita, da riconfermare nei momenti in cui gli eventi abilitano". Emerge quindi il ruolo di un leader capace di essere tale nel momento in

cui c'è realmente bisogno, capace di sostenere i propri collaboratori e di aiutarli a crescere. Il leader ha bisogno dei propri collaboratori, come i collaboratori del leader, il rapporto non è unilaterale, ma appunto biunivoco. Condividere opinioni, idee e progetti con persone diverse da noi, per passioni, interessi, esperienze apporta valore alle decisioni, perché ci permette di avere punti di vista differenti che non avremmo potuto valutare. “Il valore delle differenze individuali è nell’incontro tra nuovi pensieri, visioni ed emozioni”.

Nel corso dell’intervista il Dott. Stratta ha individuato come elementi chiave di un leader la messa in discussione, la vulnerabilità e la capacità di creare un ambiente ideale in cui la relazione leader/follower possa fiorire. La leadership si sta trasformando da command and control ad un modello che mira all’attenzione, alla fiducia e al rispetto reciproco. La cura delle persone non è più un aspetto marginale, ma anzi centrale nella creazione di un clima lavorativo sereno e positivo. Il ruolo del manager non è quindi più quello di impartire ordini, quanto più di accompagnare, guidare le persone attraverso un percorso non soltanto lavorativo ma anche personale. È questo il nuovo “way to be” di Enel.

L’importanza di una forte leadership è emersa soprattutto durante la pandemia. È stato un periodo di cambiamento, in tutti i settori, siamo stati forzati ad abituarci a convivere con una realtà diversa rispetto a quella a cui eravamo abituati, come quella del confinamento a casa o della distanza sociale. Oggi essere leader comporta comprendere le persone e il contesto mutato in cui stiamo vivendo, le preoccupazioni che riguardano questa situazione e la condizione di precarietà nella quale ci troviamo. Non si può quindi solo parlare di risultati sul lavoro, ma ci si dovrebbe mettere nei panni dell’altro e capire le difficoltà che le persone stanno affrontando.

In una situazione così difficile, la cura per le relazioni diventa di fondamentale importanza. Questa pandemia ha cambiato molte cose, soprattutto sul piano personale, la chiusura forzata ci ha portati a pensare alla nostra vita e a cosa riteniamo essenziale. Molti hanno scoperto di vivere una vita diversa da quella che vorrebbero, di dare troppa poca importanza a ciò che li rende felici e di dedicare poco tempo agli affetti.

Il leader ha dovuto quindi misurarsi con una nuova realtà e nuove esigenze. Il suo ruolo non ha riguardato solo l'aspetto meramente organizzativo, ma ha dovuto anche far fronte ad esigenze emotive a cui fino a poco fa non eravamo ancora abituati. Il Dott. Stratta nell'intervista da me condotta, ha affermato che il ruolo del leader è stato di importanza cruciale per l'azienda nel periodo di pandemia: "Il leader si è trovato a dover: gestire emozioni, perché le persone avevano paura; dare delle direzioni, ovvero dare le vie di uscita a queste paure, concordando le traiettorie; offrire una narrazione comune, ovvero far sentire le persone appartenenti a questa sfida". La sfida principale che ha dovuto affrontare in questa situazione è stata sicuramente la "transazione emotiva".

Nei momenti di importanti trasformazioni, il ruolo della persona alla guida di un'impresa diventa decisivo per trovare una via d'uscita. La comunicazione positiva diventa quasi una scelta obbligata per i leader. La leadership gentile è infatti il futuro della leadership.

La definizione di leader gentile può essere racchiusa nel ruolo del direttore d'orchestra. Infatti, nonostante su di sé pesi la responsabilità del risultato finale, difficilmente prende decisioni in maniera unilaterale. Il direttore è colui che dà anima all'esecuzione di un'opera musicale ed il suo ruolo è quello di dare un obiettivo e far sì che l'orchestra lo interiorizzi. Egli deve trasmettere l'idea di un percorso comune e far sì che i membri dell'orchestra si riconoscano come parte del progetto. Il lavoro parte da uno studio preliminare da parte del direttore d'orchestra, che gli permette di arrivare alla prima prova con una sua visione chiara e comunicabile. La fase successiva consiste nella condivisione dell'obiettivo comune.

Il direttore d'orchestra dà la visione dell'opera, limitandosi a fare interventi di correzione ad un giusto livello di attenzione al dettaglio, senza entrare nei minimi particolari tecnico-esecutivi della sezione musicale. Egli ascolta ciò che l'orchestra propone, e lascia spazio interpretativo ai solisti durante le parti di 'solo'. Il successo è dato dall'incastro perfetto delle parti, nessuna ha un'importanza maggiore rispetto all'altra, e il ruolo del leader è quello di condurre l'orchestra alla creazione di questo incastro.

3.2 L'Orchestra Sinfonica G. Rossini

In linea con quanto espresso precedentemente, i paragrafi successivi mirano ad una riscoperta della figura del direttore d'orchestra come modello di leadership ideale, considerata l'attuale complessità e imprevedibilità del proprio ambiente. Sono ormai cambiate le skills richieste ai manager ed un'analisi sulla complessità del ruolo del direttore d'orchestra, potrebbe essere arricchente per il manager, potrebbe offrire nuovi spunti e nuovi stimoli per nuovi orizzonti e competenze. Seppur il mondo artistico e manageriale, sembrano agli antipodi, uno studio approfondito potrebbe farne riscoprire le incredibili somiglianze.

Le ipotesi precedentemente elencate hanno trovato riscontro nell'analisi della figura di uno dei direttori d'orchestra italiani più attivi a livello internazionale, Daniele Agiman, direttore artistico e principale dell'Orchestra Sinfonica G. Rossini, che da una decina di anni ha avuto la possibilità di confrontarsi con il mondo aziendale, partecipando ad incontri di formazione con top manager.

L'Orchestra Sinfonica G. Rossini ha doppia sede a Pesaro e a Fano, riconosciuto dal Ministero della Cultura e dalla Regione Marche. I teatri di riferimento sono il Teatro Rossini di Pesaro, il Teatro della Fortuna di Fano e altri teatri storici della Regione Marche. Molto attenta alla formazione, nella pagina ufficiale (www.orchestrarossini.it), nella sezione Formazione, sono elencate le iniziative organizzate, come: La scuola va a Teatro, il Festival Giovani per la Musica e il concorso Giovani in Crescendo. Queste ultime hanno permesso all'Orchestra Sinfonica G. Rossini di ottenere il riconoscimento di eccellenza culturale dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Ha realizzato tournée in diverse parti del mondo, come: Giappone, Austria, Francia, Germania, Malta, Svezia, Corea del Sud e Turchia. In Italia si è esibita in diversi teatri di fama internazionale, come: Teatro Donizzetti di Bergamo, Teatro Coccia di Novara, Teatro Verdi di Pisa, Teatro Grande di Brescia, Sala Verdi del Conservatorio di Milano ed altri ancora. Ha partecipato a festival e stagioni concertistiche di grande prestigio quali Ravello Festival, Festival delle Nazioni, Stagione Fondazione Donizzetti, Festival Pergolesi Spontini. Di grande importanza la collaborazione con

Nicola Alaimo, Andrea Bacchetti, Marcello Giordani, Mario Biondi, Alberto Zedda e tanti altri artisti.

3.2.1 La disposizione orchestrale

Come detto precedentemente, per quanto differenti possano sembrare i contesti in cui un'azienda ed un'orchestra sono inseriti, vi sono in realtà tratti di fondo comuni. Anche dal punto di vista della struttura organizzativa ci sono delle somiglianze. Se all'interno dell'organizzazione le unità organizzative sono raggruppate per risultato, per obiettivi comuni o per processo; in orchestra le unità organizzative corrispondono alle famiglie di strumenti, le quali hanno all'interno dell'orchestra un'attività ben precisa.

Le principali sezioni, ovvero gruppi di strumenti sono:

1. Strumenti a corda: archi e arpa.
2. Fiati: legni e ottoni
3. Percussioni

La loro disposizione non è lasciata al caso, ma segue una logica ben definita:

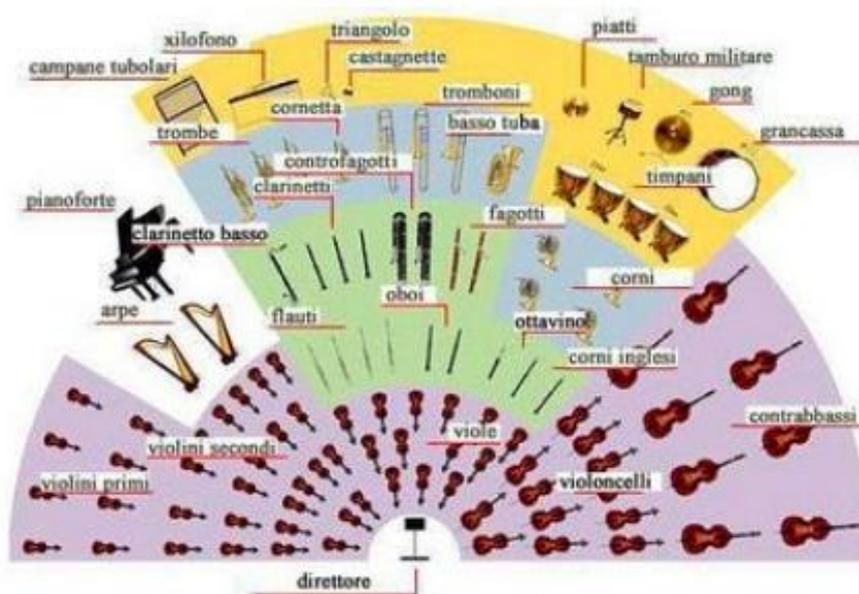


Figura X: *Disposizione più comune di un'Orchestra Sinfonica*

La disposizione di un'orchestra sinfonica dipende dalla partitura e dalla scelta degli strumenti. Il posto degli orchestrali è stabilito dal direttore. Questa è una tra le disposizioni più comunemente utilizzate. Al centro, sul podio, c'è il direttore d'orchestra. La sezione viola indica gli archi, di solito primi e secondi violini si trovano alla sinistra del direttore. La sezione verde indica i legni, quella azzurra gli ottoni, quella gialla timpani e percussioni.

La disposizione segue un ordine stabilito:

- Gli archi (violino, viola, violoncello e contrabasso), che hanno il maggior peso in orchestra, sono posizionati in primo piano, sono disposti in file, due per ogni leggio.
- I fiati, sono posizionati subito dopo gli archi. Gli ottoni sono più lontani rispetto ai legni, sia perché la potenza del suono è maggiore, sia perché il loro ruolo all'interno dell'orchestra è minore
- Le percussioni, posizionate ancora dopo i fiati

Anche all'interno dell'orchestra esiste una struttura ed una “gerarchia” con dinamiche organizzative. All'interno di ogni sezione è prevista la “prima parte”, ovvero primo violino, primo violoncello, primo flauto. Il primo violino, è colui che “comanda” sugli archi. I primi violini sono gli strumenti che hanno la parte di maggior rilievo e difficoltà. Il ruolo di primo violino è infatti considerato il più prestigioso in orchestra.

3.2.2 La leadership del direttore d'orchestra

Anche se il successo di un'esecuzione è il frutto del lavoro e della bravura di tutti i membri dell'orchestra, il direttore è il responsabile del risultato finale. La preparazione di una partitura consiste in uno studio preliminare dello spartito, che consente al direttore di sviluppare una propria idea interpretativa.

Quanto espresso precedentemente, in merito alla leadership gentile, come di leadership biunivoca, trova concreta espressione nella figura del direttore d'orchestra. I direttori si trovano a collaborare con professionisti di alto livello,

guidati dalla passione per la musica, la ricerca del successo e della perfezione. Il livello dei musicisti è elevato e il direttore d'orchestra deve tener conto di ciò. Se da un lato l'elevato livello di preparazione consente alle orchestre di raggiungere obiettivi musicali più complessi e ambiziosi, dall'altro la conquista dell'autorevolezza da parte del direttore d'orchestra è ancora più difficile, deve essere capace di conferire quel *quid in più* all'orchestra. In riferimento a ciò il Direttore dell'Orchestra Sinfonica G. Rossini, Daniele Agiman, nell'intervista da me condotta, ha affermato che l'efficacia del ruolo del Direttore d'orchestra sta appunto nell'elevare il livello di partenza dell'Orchestra, "un direttore che lo mantiene invariato o addirittura lo abbassa è un direttore inefficace".

Per comprendere meglio quali sono gli elementi che rendono un leader tale, nel campo della direzione d'orchestra, si riporta un estratto dell'intervista sopracitata: "tra gli elementi chiave c'è sicuramente l'aspetto tecnico, ovvero la gestualità, che può però facilmente essere insegnato ed acquisito. Ciò che invece è la vera dominante nella capacità di un direttore di essere leader è avere la Vision del pezzo che si deve eseguire, è necessario avere un'immagine sonora fortissima, che guida il corpo in quegli specifici gesti". È dunque un aspetto rilevante che il direttore sia in grado di trasferire la propria idea di esecuzione ai musicisti, è necessario che sia capace di renderli partecipi di un progetto comune.

Il lavoro di preparazione parte da una analisi tecnica del brano, compresa l'individuazione dei passaggi di difficile esecuzione. L'analisi tecnica è contemporanea ad un'analisi emotiva dei valori da trasmettere al pubblico. Il direttore deve essere capace di concretizzare la propria visione in un tempo stabilito e il tempo è una risorsa molto limitata da cui il direttore deve riuscire a trarne il massimo.

L'esperienza dei direttori d'orchestra insegna che l'eccellenza nelle performance non può essere frutto di improvvisazione, ma anzi di un lungo percorso che parte dal vertice. Gestire un'orchestra richiede tempo, sacrificio e risorse. Il percorso di preparazione di un'esecuzione passa per fasi di correzione degli errori. Ed è qui che entra in gioco la comunicazione. La scelta della modalità di comunicazione, in particolare per quanto riguarda l'attenzione ai dettagli, diventa fondamentale per

mantenere alta la concentrazione e il livello di energia del gruppo. Bisogna sempre mantenere un atteggiamento positivo e fare critiche in maniera costruttiva. La comunicazione positiva è una scelta obbligata dei leader contemporanei, che si parli di un'orchestra o un'impresa, perché si tratta di un importante fattore motivazionale. Gli interventi del direttore devono sempre lasciare spazio alla responsabilizzazione di ogni membro dell'orchestra, come avviene anche nelle organizzazioni.

3.2.3 I due mondi a confronto

La ricerca evidenzia i punti in comune tra i due mondi, offrendo importanti spunti, riassunti nella seguente tabella:

MANAGER	DIRETTORE D'ORCHESTRA
• Pianificazione e previsione	• Pianificazione del processo operativo per la realizzazione del brano
• Organizzazione: definizione della struttura, dei processi e gestione del personale	• Organizzazione: relativa alle prove e all'esecuzione
• Leadership: far funzionare e guidare l'organizzazione	• Leadership: far funzionare e guidare l'organizzazione
• Coordinamento delle attività	• Coordinamento delle attività
• Controllo: verifica della conformità a obiettivi prefissati	• Controllo: della qualità dell'esecuzione
• Gestione attraverso la comunicazione verbale	• Gestione delle prove e attraverso una comunicazione verbale e "a vista"

Tab 2: *Similitudini riscontrate nella ricerca (elaborazione personale)*

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Il presente elaborato, composto di tre capitoli, si è posto l'obiettivo di esaminare come il 'nuovo' mondo del lavoro, a seguito soprattutto della pandemia e degli ultimi trend economici, abbia determinato un mutamento nella natura delle richieste poste alle organizzazioni e di conseguenza anche ai lavoratori. Oggi le aziende sono chiamate a cambiare il loro approccio, a creare un ambiente stimolante in cui governi il benessere, e del quale l'individuo possa sentirsi parte integrante. Per le organizzazioni la vera sfida è gestire le persone nel cambiamento, ed è qui che il ruolo del leader diventa centrale.

Passando in rassegna le diverse teorie e definizioni di leadership è interessante notare come, seppur all'apparenza differenti, possiedano un unico denominatore comune: attraverso una buona leadership è possibile motivare ed orientare il comportamento delle persone al raggiungimento di un obiettivo comune. Naturalmente, l'efficacia della leadership dipende anche dalla capacità del leader di prevedere e gestire il cambiamento. Regole e procedure standardizzate, si sono rivelate inadeguate a fronteggiare la serie di variazioni e di eventi imprevisti. Quando ciò che caratterizza l'ambiente è ambiguità e incertezza, risulta difficile pensare che schemi standardizzati possano essere utili. Queste trasformazioni hanno evidenziato la necessità di un diverso approccio, maggiormente orientato a flessibilità e dinamicità. La difficoltà dei manager è appunto gestire le persone nel cambiamento. In questo contesto, quello che adesso si rende indispensabile è uno sguardo 'sensibile', attento ai dettagli, dove prevale la cura della persona. Rientrano in gioco quegli aspetti a lungo trascurati per dar spazio alla cultura del 'funzionario'. È il ritorno del valore della biografia personale e della personalizzazione dei badge.

Questo approccio incentrato al collaboratore è messo in atto con successo da diversi direttori d'orchestra. Ritengo infatti che questo nuovo approccio sia identificabile nel modello di leadership orchestrale. Orchestra e azienda rappresentano entrambe modelli di organizzazione, e come tali si trovano frequentemente a fronteggiare tensioni, incomprensioni e imprevisti. Ciò che hanno in comune il manager e il Direttore d'Orchestra è sicuramente il fatto di dover gestire un gruppo di persone,

completamente diverse tra loro e con necessità emotive differenti. La ricerca mi ha permesso di concludere che le skills richieste al leader di oggi possano essere facilmente individuate nella figura di alcuni direttori d'orchestra, da cui credo i manager dovrebbe prendere ispirazione. Il direttore d'orchestra è chiamato a gestire un gruppo di professionisti di alto livello. Sono persone appassionate e altamente specializzate e il direttore tiene conto di ciò. È proprio questo, secondo me, l'elemento richiesto nell'attuale mondo lavorativo, ovvero che i manager tengano conto della preparazione dei propri collaboratori, che diano responsabilità, che guidino senza per forza comandare e soprattutto che abbiano fiducia in questi ultimi. È importante che il manager riconosca il valore del benessere lavorativo, per fare ciò, le organizzazioni devono essere in grado di adeguarsi alle nuove tendenze del mercato, come ad esempio: possibilità di lavoro da remoto, opportunità di formazione e riconoscimento della vita personale dei lavoratori. In questo sistema è quindi importante il tipo di comunicazione.

Nell'ambito della direzione d'orchestra la parte più complessa non è tanto l'esecuzione quanto la concertazione, ovvero il momento in cui il direttore deve dire o trasmettere la propria idea all'orchestra. Fare ciò implica comprendere l'orchestra ed entrarci in relazione. Il futuro della leadership è appunto la qualità relazionale. Spesso si parla infatti di chimica, ed è ciò che spiega perché alcuni direttori siano amati da determinate orchestre ed odiati da altre. Il lavoro del direttore parte appunto da una definizione e successiva condivisione dell'obiettivo comune. Gli obiettivi sono chiari e gli incontri con l'orchestra sono scanditi in maniera precisa. Se il direttore non è sicuro dell'obiettivo e non ha ben definito il modello interpretativo, l'orchestra non segue le indicazioni. Allo stesso modo anche in azienda se non si ha una precisa visione del risultato da raggiungere e degli obiettivi a breve e lungo termine si rischia di trovarsi allo sbaraglio. In questo contesto è centrale il ruolo del leader, che deve essere in grado di creare l'idea di 'obiettivo comune'.

In linea con quanto precedentemente espresso, la scelta dei case studies è ricaduta su Enel e l'Orchestra sinfonica G. Rossini. La scelta degli intervistati, il Dott. Guido Stratta, a rappresentanza del mondo aziendale, e il Maestro Daniele Agiman rappresentante invece il mondo musicale, è stata dettata dalla mia precisa volontà di avvalorare la tesi secondo cui, i due mondi possono essere integrati ed anzi

l'integrazione può offrire importanti spunti per il progresso. Enel, con il Dott. Stratta ha iniziato questa trasformazione verso un ambiente lavorativo che si prende cura dei propri collaboratori, nell'intervista il Dott. Stratta afferma che la sfida principale che deve affrontare il leader è la 'transizione emotiva', che ritiene sia strettamente legata a quella energetica "se non mi prendo cura di me stesso non posso essere in grado di prendermi cura dell'ambiente". Nel libro RI-eVOLUZIONE, quest'ultimo parla appunto della necessità di una trasformazione che renderà centrali i rapporti. Le relazioni umane torneranno al centro dell'attenzione, aprendo la strada a nuovi paradigmi fondati sulla fiducia, l'inclusione e la valorizzazione delle persone. Il ruolo della 'leadership gentile' intesa come attenzione e cura degli individui, sarà di importanza centrale. Il Maestro Agiman, con le sue esperienze ravvicinate al campo manageriale, è l'esempio pratico che il parallelismo è possibile e soprattutto arricchente. Le due interviste condotte mi hanno dato la possibilità di esplorare a fondo entrambi i mondi e di capire che la direzione orchestrale rappresenta proprio il precursore di questa trasformazione in atto, del mondo aziendale.

Sarebbe dunque interessante analizzare gli effetti di una leadership orchestrale, attuata da un manager in ambito aziendale. Ritengo che potrebbero essere non pochi gli effetti positivi e che questo possa essere il futuro della leadership. Naturalmente, sono ben consapevole del fatto che l'attuazione di questo tipo di leadership non può essere esteso a qualsiasi tipo di organizzazione, ma solo a quelle che per struttura organizzativa o per attività svolte possono implementarla.

Obiettivo dell'elaborato è quello di far riflettere i manager sui possibili miglioramenti degli approcci gestionali, offrendo una descrizione puntuale delle attività dei direttori d'orchestra.

ALLEGATO

*Intervista a Daniele Agiman, Direttore principale e artistico dell'Orchestra
sinfonica G. Rossini
(27 aprile 2022)*

L'intervista è stata condotta telefonicamente e ha permesso di approfondire le caratteristiche principali della leadership di un direttore d'orchestra. Ho contattato personalmente l'intervistato, il Maestro Daniele Agiman, tramite il suo indirizzo mail, il quale si è subito reso disponibile per l'intervista realizzata poco tempo dopo. Ho deciso di condurre un'intervista doppia, Direttore d'Orchestra/Manager con lo scopo di illustrare le differenze e le analogie dei due ruoli, per questo ho posto domande simili ad entrambi. Per quanto concerne la struttura dell'intervista, ho deciso di procedere per gradi, aumentando progressivamente il livello di approfondimento delle domande. L'intervista ha fornito importanti spunti per la stesura della tesi, permettendomi di scoprire a fondo il mondo della direzione d'orchestra e i principi alla base di essa, allo stesso tempo mi ha consentito di comprendere appieno i presupposti profondi alla base della leadership del Direttore. Incuriosita dal mondo musicale, in particolare dalla figura del direttore d'orchestra, ho pensato fosse interessante anche per un Manager, capire quale fosse il segreto di un Direttore nell'essere capace di guidare un gruppo di professionisti di alto livello al raggiungimento di un obiettivo condiviso.

1. Che cos'è secondo lei la leadership?

“La capacità di guidare le persone verso un obiettivo comune. Frequentemente ripeto che la parola leadership non la amo e non mi piace molto, sia quando sono invitato a fare speech in azienda sia nelle lezioni di Direzione d'Orchestra al Conservatorio di Milano, per un semplice motivo: che come la parola carisma, è difficilmente inquadrabile. Quando conosco un nuovo allievo/a di Direzione d'orchestra se c'è questa capacità di guida o carisma lo riconosco subito, dalla prima volta che sale sul podio. Ritengo che sia una qualità che si può perfezionare, migliorare, ma non insegnare. È un termine che preferisco sostituire con Efficacia,

che è facilmente quantificabile e spiegabile. Spiego meglio: tra orchestra e direttore c'è una sorta di patto implicito, ovvero l'orchestra, che suona ad un determinato livello vuole che il direttore d'orchestra riesca a farli suonare meglio di quanto siano già capaci di fare. Se il direttore d'orchestra è un direttore efficace, ovvero riesce a fare quanto chiesto, il patto raggiunge la sua conclusione. Se un direttore mantiene lo stesso livello o addirittura lo abbassa, non serve, non è efficace.”

2. *Cosa pensa renda efficace un'orchestra?*

“Un aneddoto che racconto spesso è il Metodo Swarowsky, lui era un direttore d'orchestra al Conservatorio di Vienna e la sua prima lezione era questa: i direttori d'orchestra si dividono in tre categorie: 70% abbassano il livello dell'orchestra, il 20% non fa danni e il 10% lo innalza e quindi è realmente efficace. Può capitare, anche a grandi direttori di non riuscire a lavorare bene con l'orchestra e quindi di non avere una vera utilità nel lavoro con l'orchestra.”

3. *Quali sono gli elementi chiave di un buon leader nel suo campo?*

“Nel campo della direzione d'orchestra, come penso in tutto, c'è una parte tecnica, che può essere insegnata che fa parte del corso di direzione d'orchestra in conservatorio, che si svolge in tre anni di base e due di perfezionamento, durante i quali la tecnica direttoriale si impara velocemente. La vera dominante nella capacità di direzione è avere la vision, uso proprio un termine aziendale. Il direttore deve avere un'immagine sonora fortissima del pezzo che sta per provare, che spinga il corpo in determinati gesti. Deve avere una capacità immaginifica, che è propria dell'individuo, non si insegna. Herbert von Karajan, uno dei personaggi di spicco nell'ambito della direzione d'orchestra, ha spiegato qual è la dote principale di un direttore d'orchestra: in primis l'immaginazione sonora e poi la capacità di ottenere ciò che ha immaginato.”

4. *Come ha reagito l'orchestra alla pandemia e quali sono stati i maggiori cambiamenti? Quale è stato il ruolo del leader in questo contesto?*

“Questa è una domanda molto delicata, perché siamo ancora nei postumi della pandemia. la musica e tutto lo spettacolo dal vivo hanno subito maggiormente le conseguenze della pandemia. Sono stati diversi i cambiamenti subiti dal mondo dello spettacolo, in particolar modo, a partire dalla disposizione degli strumentisti, che non potevano più suonare in due sullo stesso leggio, ha portato ogni strumentista ad essere un po’ solista. Ciò che ha evidenziato la pandemia è quanto la musica sia e resti un’arte fatta da persone per altre persone e quanto il pubblico sia importante per l’esecuzione. In questo momento storico, i leader efficaci sono stati quelli che hanno saputo trovare soluzioni a problemi come quello della disposizione, considerando le distanze da mantenere o il fatto che non si poteva andare sul palco più di 20/25 persone e quindi non si potevano eseguire sinfonie che prendevano più di 50/60 persone. Nell’ambito dell’opera lirica, non si poteva cantare senza mascherina, all’inizio addirittura col plexiglass”

5. *Quali sono le sfide che un direttore d’orchestra deve affrontare?*

“La direzione d’orchestra, come atto professionale, ha due declinazioni principali: direttore ospite o direttore principale. Il direttore ospite ha una sfida ben precisa, lavora con un’orchestra che non conosce con cui non ha avuto precedenti rapporti e in poco tempo deve dare un suo imprinting in modo tale che il concerto funzioni, venga bene e sia efficace. Deve migliorare il livello dell’orchestra in tempi brevissimi, deve cogliere i segnali deboli dell’orchestra per capire le dinamiche. La sfida in questo caso è ottenere il miglior risultato possibile da una squadra che non ti conosce e che non conosci in tempi brevissimi. Nel caso di un direttore principale, la sfida principale è quella di migliorare il livello del gruppo sulla distanza, quindi può intervenire sulle gerarchie, sull’organizzazione interna dell’orchestra, cambiare le posizioni degli strumentisti e incrementare il pubblico, trovare un nuovo pubblico. Soprattutto col covid questa è la sfida principale, il pubblico è ormai spaventato, considerando anche il fatto che è un pubblico aged (oltre i 60 anni).”

6. *Pensa che la leadership autocratica, come quella di Toscanini, sia ancora applicabile o ormai poco efficace?*

“Un tipo di leadership autocratica, non è proprio più possibile. Il modo offensivo di Toscanini, di trattare l’orchestra, è ormai impossibile per una semplice ragione: la presenza dei sindacati. L’autorità deve essere trasformata in autorevolezza, che è quella che l’orchestra chiede. Due esempi di leadership diverse sono: Abbato e Muti. Il primo dopo le prove chiedeva all’orchestra di giocare a pallone insieme, Muti no. Due importanti direttori, ciascuno con un proprio stile, ciò che conta è quello che l’orchestra sente, non lo stile più o meno coinvolgente, ma i risultati finali che un direttore sa realizzare.”

7. *Spesso nel campo lavorativo i dipendenti sono alla ricerca di autonomia e responsabilità, fino a che punto pensa sia giusto conferire autonomia ai musicisti in orchestra?*

“Maggiore è l’autonomia e la capacità di delega e migliore è il risultato. I grandi direttori d’orchestra, anche quelli più accentratori e controllori, sono quelli che devono imparare che non possono essere l’unico elemento attivo, ma anzi devono essere in grado di attivare la partecipazione di tutti. Il direttore d’orchestra, le grandi orchestre lo riconoscono perché è quello che crea l’ambiente che c’è nella musica da camera. Nella musica da camera, non c’è un direttore d’orchestra, la leadership che c’è può essere definita “diffusa”. In un quartetto d’archi in base a chi ha il tema principale si definisce chi è il leader, chi è quello che comanda. Le grandi orchestre dicono che quando si lavora in 100 con un grande direttore, si ha la stessa sensazione di libertà e di respiro che si ha quando si lavora in un gruppo di musica da camera, dove appunto la leadership non è centralizzata ma appunto diffusa. Il direttore d’orchestra deve il più possibile lasciare spazio all’intervento del singolo.”

8. *Mi può fare il nome di persone che lei ritiene “leader” (non soltanto nel campo della musica)?*

“In campo politico, la persona di cui sento la mancanza è la Merkel, una donna che probabilmente avrebbe saputo gestire in una maniera straordinaria la situazione di caos internazionale di oggi. In campo musicale gliene potrei dire altri cento. Una figura verso cui ho un particolare stima è Papa Francesco, leader gentile. È una

personalità che ha una modalità nel dire cose e nel proporre comportamenti e una visione del mondo in una maniera gentile.”

9. Vede delle similarità tra un'orchestra e un'azienda? Quali?

“Le dinamiche profonde di orchestra e azienda, sono le stesse, perché parliamo di lavoro in team. Quindi se parliamo di scuola, famiglia o orchestra, parliamo di persone chiamate a realizzare qualcosa di comune, un obiettivo comune, ciascuno con funzioni differenti. Quindi mondo aziendale e mondo orchestrale, hanno tantissimi punti in comune, come tensioni, incomprensioni e difficoltà nelle relazioni.”

***Intervista a Guido Stratta, Direttore People and Organization di Enel
(3 maggio 2022)***

L'intervista è stata condotta tramite video call e ha permesso di approfondire gli aspetti rilevanti della leadership aziendale. Ho avuto la possibilità di incontrare personalmente il Dott. Stratta alla presentazione del libro Leadership di cura di Valeria Cantoni Mamiani, alla Luiss Guido Carli, il quale si è reso subito disponibile per l'intervista. La scelta di intervistare, come rappresentante del mondo aziendale quest'ultimo, è stata dettata dall'osservazione che la leadership gentile, da egli stesso teorizzata, combinata alla leadership del direttore d'orchestra possa essere il futuro della leadership.

1. Che cos'è secondo lei la leadership?

“La mia visione della leadership è biunivoca, ogni persona si trasferisce valore, perché la relazione è abilitante. La persona è leader e follower nei momenti della relazione, in base ai contenuti espressi, è quindi la potenza nel far fiorire le persone. È una leadership circolare. Certe volte l'allenatore vede nel giocatore leader che ha imparato ad esserlo in quel momento e quando vede che non lo è richiama il giocatore. La leadership è quindi circolare e distribuita e da riconfermare in momenti in cui gli eventi abilitano, non è mono-via da leader a follower.”

2. *Quali sono gli elementi chiave di un buon leader nel suo campo?*

“Gli elementi chiave sono: la messa in discussione, la vulnerabilità e le domande potenti. Poiché nella cura della relazione, quello che guida il benessere individuale e collettivo che genera e di conseguenza quello che produce, i requisiti chiave sono quelli di riuscire a creare l’ambiente in cui questa relazione fiorisce. Sono componenti plurime umane, culturali anche tecniche insieme abilitano la relazione.”

3. *Come ha reagito la sua azienda alla pandemia e quali sono stati i maggiori cambiamenti? Quale è stato il ruolo del leader in questo contesto?*

“Il ruolo avuto del leader è stato centrale, quello che è servito è stato: gestire emozioni, poichè le persone avevano paura, dare delle direzioni, dare delle vie d’uscita da queste paure, concordando delle traiettorie, ma soprattutto dare una narrazione comune, ovvero far sentire le persone appartenenti a questa sfida. Quindi le maggiori sfide sono state: gestire emozioni, gestire direzioni e dare senso. Queste tre cose sono state la migliore espressione di leadership.”

4. *Quali sono le sfide che un leader nel suo settore deve affrontare?*

“La transizione emotiva. Nel settore di cui io ho l’onore di essere un appartenente, si parla di transizione energetica. Non è fatta la transizione energetica, se non è fatta prima quella emotiva. Se io non mi prendo cura di me stesso, non mi posso prendere cura dell’ambiente; se non sono motivato non posso fare la raccolta differenziata e avere attenzione per gli altri e chiudere la luce non mi interessa, perché ho problemi con me stesso. Quindi si parte da una transazione emotiva, da un prendersi cura delle proprie vocazioni. È tutto un viaggio interiore per fare un viaggio esteriore.”

5. *Fino a che punto pensa sia giusto conferire autonomia ai lavoratori della sua azienda?*

“Innanzitutto, non tutti cercano autonomia o responsabilità. se le persone avessero voluto autonomia e responsabilità non avremmo assistito a regimi nella storia

dell'umanità. Le persone possono avere voglia di autonomia o preferire obbedire e semplificarsi la vita. Le persone sono uniche, ognuno ha un suo equilibrio e la leadership gentile.”

6. *Mi può fare il nome di tre persone che lei ritiene “leader”?*

“Il primo leader che mi viene in mente è il signore Paolo Tasso, esce la mattina, ha tre figli, ha un lavoro umile e con grande dignità va a fare quel lavoro, torna a casa e racconta la vita ai figli come fosse un principe. Quello è un grande leader, ce ne sono tanti, ma nessuno li analizza. Sono i veri leader, perché sono persone che con risorse finite crea speranza di vita infinita. Questo è il primo leader, un leader capace di trasferire una visione del mondo bella a chi li ascolta. Per quanto riguarda leader noti, penso a Ghandi, una persona che senza potere ha avuto il potere della resistenza passiva intellettuale. Facendo anche tanti errori. Ma ciò che fece fu dare un modello di sfida al potere sul non potere. Un leader attuale, secondo me interessantissimo, di cui si parla poco, è Liliana Segre. Parla della terribile situazione vissuta, perdonando, perché il perdono sospende il giudizio e fa ricordare cosa è accaduto ma crea un futuro migliore. È la persona che ferita parla delle cose positive che possono accadere. Ecco queste sono le tre forme: il signor o la signora Qualunque, l'eroe che scrive una storia pur non avendo risorse; il grande mito della non violenza e il perdono.”

7. *Secondo lei perché la leadership autocratica è ormai poco efficace? E quali sono le nuove esigenze del mondo lavorativo?*

“Le nuove esigenze del mondo lavorativo sono il noi, senza il noi non si fa più nulla, perché la complessità è troppo alta. In un mondo che avrà 10mld di persone nel 2050, si competerà per risorse e spazi. La qualità delle relazioni farà la differenza, se io so convivere con 10mld senza ammazzarli, ma condividendo le risorse avendo una strategia comune, posso andare avanti. Quindi relazioni, qualità delle relazioni e qualità della vita sono gli elementi centrali.”

8. *Vede delle similarità tra un'orchestra e un'azienda? Quali?*

“Totali, il Direttore d’orchestra quando lo fa bene è un leader gentile. Non è protagonista ma è protagonista, conosce perfettamente le qualità di tutti e gioisce della sintonia delle qualità di tutti, che producono un qualcosa di superiore al singolo. È una coralità, sbaglia uno, sbagliano tutti; vince uno, vincono tutti. È l’egoismo di gruppo. Nessuno pensa che il violino non sia bravo, ma è bravo in quanto la coralità è espressa e il direttore dà l’anima a tutte queste cose senza suonare. È la metafora migliore.”

BIBLIOGRAFIA:

Machiavelli, N. (2009). *Il principe*. Il Principe, 1-134.

Weber M. (2020). *Il Leader*, Castelvecchi

Daft, R. L. (2004). *Organizzazione aziendale*. Apogeo Editore.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Douglas, M. (1985). *L'aspetto umano dell'impresa*.

Hersey P. & Blanchard K. (1984). *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer

Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2021). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 101581.

Fiman, B. G. (1970). *An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: An examination of McGregor's Theory Y*. New York University.

Di Fabio, A. Workplace Relational Civility, leadership transazionale e leadership trasformativa Workplace Relational Civility, transactional leadership and transformational leadership.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.

Bonaretti, m., & testa, p. (eds.). (2003). *Persone al lavoro: politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino editore.

Emanuel, f., molino, m., ghislieri, c., ghini, r., tortone, a., & cortese, c. G. (2016). Dalla valutazione dello stress lavoro-correlato alla promozione del benessere organizzativo: il caso di una azienda farmaceutica italiana.

Balducci, c., & fraccaroli, f. (2019). Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future. *Giornale italiano di psicologia*, 46(1-2), 39-66.

Faraci, e., pillitteri, r., & mannino, g. (2019). Il mondo del lavoro che cambia e l'istanza del benessere. Orizzonti costruttivisti per una crescita personale, professionale e sociale

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.

Bryan, L. L., & Joyce, C. (2005). The 21st-century organization. *The McKinsey Quarterly*, 3, 21-29.

Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48.

Grant, A. (2021). There's a name for the blah you're feeling: It's called languishing. *The New York Times*.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.

PEREIRA, R., de LACERDA, L. L. L., & de Almeida CUNHA, C. J. C. COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE ESCOPO.

Bona, I. SENZA LEADER l'orchestra è stonata.

Berlioz, H. Il direttore d'orchestra

Saminsky, L. L'arte del direttore d'orchestra

Gutierrez, S. (2021). *Gender Bias Among the Big Five Orchestras-As Illustrated in Hiring Practices of Women Instrumentalists* (Doctoral dissertation, University of Miami).

Tsai, C. Y., Marshall, J. D., Choudhury, A., Serban, A., Hou, Y. T. Y., Jung, M. F., ... & Yammarino, F. J. (2022). Human-robot collaboration: A multilevel and integrated leadership framework. *The Leadership Quarterly*, 101594.

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.

Cantoni Maminai, V. (2021). *Leadership di cura: dal controllo alle relazioni*, Vita e Pensiero

Straniero Sergio, B. & Stratta, G. (2021). *RI-eVOLUZIONE, il potere della leadership gentile*, Franco Angeli

SITOGRAFIA:

www.mckinsey.com (Data di ultima consultazione: 01/03/2022)

www.ilsole24ore.com (Data di ultima consultazione: 20/03/2022)

www.enel.it (Data di ultima consultazione: 08/05/2022)

www.orchestrarossini.it (Data di ultima consultazione: 09/05/2022)