

Facoltà di economia
DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT.
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese.

L'intelligenza emotiva per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Candidata:
Francesca Malerba
258281

Relatrice:
Federica Brunetta

ANNO ACCADEMICO: 2022-2023

*A mio fratello Nanni,
motore di ogni mia azione e scelta,
affinché questi anni lontani servano a renderti orgoglioso di me.*

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1- Capitale umano.

1.1 Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro.

1.2 Elton Mayo.

1.3. Maslow, la gerarchia dei bisogni.

1.4 la Motivazione al successo di McClelland.

CAPITOLO 2- l'intelligenza emotiva come leva integrante dell'impresa.

2.1 il concetto di intelligenza emotiva nel tempo.

2.2 Consapevolezza di se

2.3 Padronanza di se.

2.4 Motivazione.

2.5 Empatia.

2.6 Abilità sociali.

2.7 Verso una leadership emotiva.

2.8 La leadership emotiva.

CAPITOLO 3 - le risorse umane come vantaggio competitivo.

3.1 *Il contesto competitivo*

3.2 *Il vantaggio competitivo*

3.3 *Le risorse umane*

3.4 *Human Resource Management (HRM)*

3.5 *Strategic Human Resource Management (SHRM)*

3.6 Hr- value chain e il ciclo del valore delle risorse umane.

CAPITOLO 4 - case study, uno sguardo alla realtà.

4.1 Descrizione delle aziende

4.2 Scelta e analisi dei dati

4.3 Interpretazione dei dati

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

La gestione del capitale umano rappresenta un tema centrale nel mondo dell'economia e delle imprese. Questo perché la forza lavoro costituisce una delle risorse più importanti per la competitività delle organizzazioni, specialmente in un ambiente in continuo cambiamento come il nostro.

Nel primo capitolo, verranno analizzati alcuni dei principali autori che hanno contribuito a sviluppare la teoria del capitale umano. In particolare, si parlerà di Frederick Taylor e dell'organizzazione scientifica del lavoro, di Elton Mayo e della sua ricerca sulla motivazione dei lavoratori, di Abraham Maslow e della sua gerarchia dei bisogni e di David McClelland e della sua teoria sulla motivazione al successo. Con la finalità di analizzare l'evoluzione della confezione delle risorse umane nel corso del tempo.

Il secondo capitolo si concentrerà sull'intelligenza emotiva come leva integrante dell'impresa. Si analizzerà il concetto di intelligenza emotiva di Daniel Goleman e si approfondiranno i suoi diversi aspetti: la consapevolezza di sé, la padronanza di sé, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali. Inoltre, si discuterà del ruolo della leadership emotiva nell'impresa e della sua importanza per il successo dell'organizzazione.

Nel terzo capitolo, si affronterà il tema delle risorse umane come vantaggio competitivo. Si analizzeranno il contesto competitivo e il vantaggio competitivo, per poi concentrarsi sulle risorse umane e sulla loro gestione. Verranno presentati i concetti di Human Resource Management (HRM) e di Strategic Human Resource Management (SHRM), e si discuterà dell'Human Value Chain e del ciclo del valore delle risorse umane.

Infine, nel quarto capitolo, verrà presentato un case study per applicare le teorie esposte nei capitoli precedenti. In particolare, si esamineranno cinque imprese del Sud Italia che hanno ottenuto successo grazie alla gestione efficace delle proprie risorse umane. Si discuteranno i fattori chiave che hanno portato al successo delle imprese tramite un questionario somministrato ai dipendenti e si metteranno in luce le strategie adottate per gestire il capitale umano al fine di dimostrarne la sua importanza.

Primo capitolo: il capitale umano.

L'evoluzione della concezione della forza lavoro all'interno delle aziende ha subito cambiamenti significativi nel corso del tempo, influenzati da vari fattori come l'industrializzazione, la globalizzazione e i progressi della tecnologia. Fino a quel momento l'importanza ricoperta dai collaboratori all'interno delle organizzazioni era sottovalutata e non vista come un'opportunità.

Questo progresso può essere fatto risalire all'inizio del XX secolo, anno in cui si evidenziano numerosi contributi significativi da parte di studiosi come Elton Mayo, Abraham Maslow e David McClelland.

Fino alla prima metà del Novecento, l'attività organizzativa era incentrata sulla ricerca della massima produttività, ottenibile non da un lavoratore migliore bensì da quello più competente in un determinato ruolo, ed è proprio negli studi sulla massimizzazione della produttività che Frederick Winslow Taylor fornì il suo contributo.

1.1 Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro.

Frederick Winslow Taylor, pioniere del management scientifico, sviluppò un approccio sistematico per migliorare l'efficienza e la produttività del luogo di lavoro alla fine del XIX secolo, principi esposti in due opere: "Direzione d'officina" del 1903 e "L'organizzazione scientifica del lavoro" del 1911. Taylor intuì che organizzando in modo scientifico il lavoro, si sarebbe aumentata considerevolmente la sua produttività, riuscendo a conciliare un basso costo della manodopera per le aziende e salari più alti per i lavoratori, un minor prezzo dei prodotti finiti e conseguentemente un maggiore consumo dei beni e infine, il superamento della conflittualità tra capitale e lavoro.

Egli riteneva che l'approccio tradizionale al lavoro, che si basava sulla discrezionalità dei lavoratori fosse inefficiente e che la produttività potesse essere aumentata suddividendo i compiti in componenti più piccole e ottimizzando l'efficienza di ciascun fattore. Introdusse il concetto di studio del tempo e del movimento, analizzando i movimenti dei lavoratori per identificare il modo più efficiente di svolgere un compito. L'approccio di Taylor portò a una forza lavoro più snella, con ruoli specifici e una maggiore produttività. La nuova organizzazione del lavoro, infatti, si avvaleva di strumenti e macchine molto sofisticate, che permettevano di

ridurre il lavoro di ciascun operaio ad operazioni molto semplici, quasi elementari. La parcellizzazione delle funzioni avvenne sì per rendere più veloce e trasparente il processo produttivo, ma anche perché il lavoratore necessario per svolgere le mansioni, doveva essere secondo Taylor poco qualificato, così che in sua assenza sarebbe stato facilmente sostituibile. Per gestire l'impresa rispettando le leggi scientifiche e parcellizzare in modo impeccabile il lavoro, la fabbrica aveva a sua disposizione ingegneri e analizzatori di "tempi e metodi", staff di supervisori a coordinare il lavoro, addestrare i nuovi assunti e comunicare informazioni agli uffici tecnici per i pagamenti del cottimo, che rappresentava il sistema di retribuzione funzionale alla nuova organizzazione del lavoro e ad esso si doveva l'incremento del 60% dei salari operai.

Taylor non si limitò a teorizzare e applicare le proprie teorie di produzione nelle fabbriche, bensì era convinto che l'adozione generalizzata del suo sistema si sarebbe tradotta in un miglioramento per l'intera società. Lo Strategic management¹, infatti, avrebbe potuto aumentare la produttività generale, immettendo sul mercato una quantità enorme di beni sia necessari che superflui a costi accessibili a tutti, l'orario di lavoro si sarebbe ridotto aumentando le ore di tempo libero, sfruttabili in ore di studio affinché ci fosse una crescita dell'istruzione e della cultura. L'applicazione più tecnologicamente raffinata del taylorismo, si deve ad Henry Ford, fondatore della nota casa automobilistica. È grazie a lui che prende vita la catena di montaggio e soprattutto il lancio di un prodotto accessibile a tutti (modello T), capace di rendere gli americani un popolo di consumatori. A tale scopo fu necessario, oltre all'applicazione delle "regole" ideate da Taylor, standardizzare i prodotti per semplificarne la composizione, eliminare tutti i prodotti e pezzi superflui per abbassare i costi di produzione e manutenzione e infine attuare una politica di salari medi e medio-alti per far sì che anche l'ultimo degli operai avesse potuto acquistare un prodotto dell'industria. Il sistema tayloristico conquistò gli stati uniti e nel Novecento determinò il grande incremento della produzione industriale e il modello di società dei consumi. A partire dal secondo dopoguerra, lo Strategic management fu abbandonato sia perché non era riuscito a realizzare l'armonizzazione tra capitale e lavoro in fabbrica e in società, sia perché la catena di montaggio divenne considerata come qualcosa di alienante e disumanizzante. Convinti che un salario più alto potesse giustificare e far accettare ritmi di lavoro sempre più intensi, parcellizzati e monotoni, nonché un ambiente lavorativo

¹ Nel contesto italiano questo modello viene indicato come "organizzazione scientifica del lavoro".

scoraggiante e troppo incentrato sulla valorizzazione del tempo e della produttività piuttosto che sul capitale umano.

1.2 Elton Mayo.

All'inizio del XX secolo, il lavoro di Elton Mayo sulle *Relazioni Umane* (Mayo, 1933, 1945; Homans, 1951) mise in discussione l'approccio scientifico di Taylor alla gestione aziendale. È a lui che dobbiamo le principali teorie sulla motivazione e la creazione del pensiero conosciuto come "Scuola delle Relazioni Umane". Elton Mayo e i suoi collaboratori Fritz J. Roethlisberger e William John Dickson furono i primi ad interrogarsi sulla centralità delle risorse umane nelle imprese, opponendosi alla visione utilitaristica dello scientific management e il Taylorismo. Tale pensiero, non si limitava infatti a concepire il lavoratore come semplice "uomo economico", piuttosto, veniva concepito come soggetto dotato di emozioni, bisogni, desideri e obiettivi, tutti fattori capaci di influenzare la sua vita lavorativa.

Gli studi principali di Mayo vennero effettuati tra il 1924 e il 1933 a Chicago, più precisamente nello stabilimento Hawthorne della Western Electric Company². L'esperimento venne effettuato su sei lavoratrici: cinque delle sei lavoravano nella catena di assemblaggio, mentre l'altra in operazioni riguardanti la logistica e l'assegnazione dei prezzi giusti ad ogni operatore della catena. L'assunto da cui Mayo partì fu quello di voler dimostrare come lavori a maggior grado di intensità, sia fisica che mentale, danneggiassero la produttività dei dipendenti e di riflesso dell'azienda stessa. Per dimostrare ciò, ogni postazione e condizione di lavoro venne cambiata, i cambiamenti riguardarono settimane e giornate lavorative più corte, diversi periodi di riposo e cibo o caffè offerti durante la pausa al mattino. Subito dopo l'implementazione di tali cambiamenti, si evidenziarono incrementi compresi tra il 35% e il 50% nella produzione, e un miglioramento negli atteggiamenti mentali e sociali dei lavoratori. Cambiamenti così drastici nella produttività dell'impresa vennero giustificati affermando che i miglioramenti fossero dovuti alle migliori condizioni di lavoro standard. Per questo motivo l'ultima fase dello studio fu la più complicata. In questa fase infatti era previsto che bisognasse ritornare alle condizioni di lavoro a cui erano abituati. Secondo l'ipotesi di Mayo pertanto, in seguito al ritorno delle condizioni iniziali, sarebbe dovuto coincidere un decremento della

² la vicenda è analizzata più nello specifico in un'opera di Roethlisberger e Dickson, intitolata *Management and the Worker* pubblicata nel 1939.

produttività. Così non fu, la produzione rimase inalterata intorno ai livelli ottenuti in fase di miglioramento delle condizioni di lavoro; era perciò evidente che non vi fosse alcun tipo di correlazione tra i miglioramenti incrementali introdotti e l'aumento della produzione.

Per questo motivo l'esperimento venne esteso a tutti i quarantamila dipendenti dell'azienda, addestrati ad ascoltare ma soprattutto a non avere freni nell'espressione. Il primo punto focale di queste interviste fu l'accezione positiva che rivestirono all'interno della sfera emotiva dei lavoratori, le interviste fungevano da "liberazione emotiva" e vennero ritenute come una delle più belle iniziative adottate dalla compagnia. Gli argomenti trattati non riguardavano solamente l'ambiente lavorativo, spaziavano anche attraverso la sfera privata. La finalità delle domande sulla sfera privata era quella di trovare una correlazione tra problemi privati e l'influenza sul rendimento effettivo in azienda: una ragazza testimonia di problemi avvenuti in casa per due settimane, furono proprio quelle le stesse settimane in cui i valori di produzione della ragazza diminuirono notevolmente, per poi risalire una volta risolto il problema. Mayo infatti affermò che *"il desiderio di stare bene con i propri compagni, il cosiddetto istinto umano di associazione, supera facilmente l'interesse meramente individuale e il ragionamento logico su cui si basano tanti principi spuri di gestione. Per tutti noi la sensazione di sicurezza e certezza deriva dall'appartenenza a un gruppo. Se questo viene perso, nessun guadagno monetario, nessuna garanzia di lavoro, può essere una compensazione sufficiente"* (Mayo, 2014, p. 76). Tuttora è considerato il pioniere dell'HR Management. I suoi studi infatti vennero ripresi, aggiornati e arrangiati a pratiche di gestione più recenti da McGregor e Likert.

1.3. Maslow, la gerarchia dei bisogni.

Abraham Maslow, psicologo e ricercatore della metà del XX secolo, ha sviluppato la "Hierarchy of needs"³ (1954), che sottolinea l'importanza di soddisfare i bisogni fisiologici e di sicurezza prima di soddisfare i bisogni di ordine superiore, come l'autorealizzazione. In particolare nell'ambito lavorativo, il comportamento della persona, dipende dalla volontà di soddisfare dei bisogni ordinati secondo una precisa gerarchia, indicata all'interno di una piramide. Il

³ "La gerarchia dei bisogni", proposta nel 1943 nel suo scritto "A Theory of Human Motivation" nel giornale "Psychological Review".

lavoro di Maslow ha spostato l'attenzione sui bisogni individuali dei lavoratori e ha evidenziato l'importanza della soddisfazione e dell'appagamento sul lavoro per motivare i lavoratori.

PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW (1954)



Questa piramide rappresenta le diverse tipologie di bisogni, in cui possiamo individuare cinque categorie distinte:

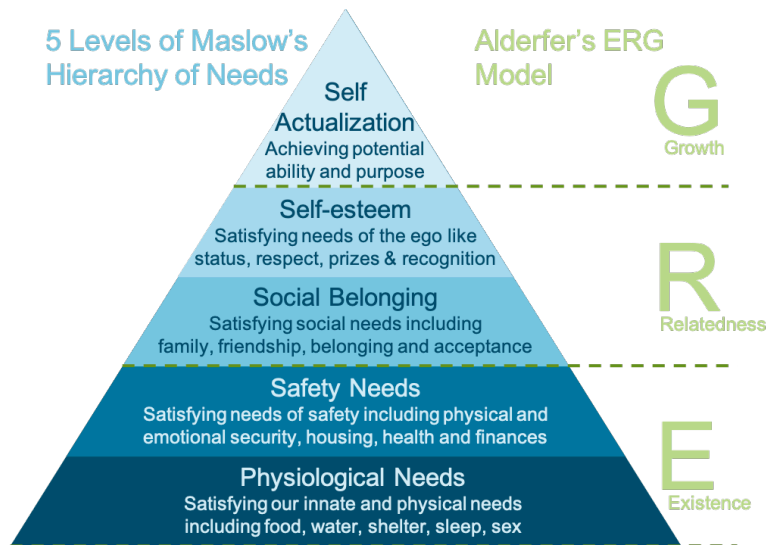
1. Bisogni fisiologici, quelli necessari ed essenziali per garantire la vita dell'essere umano. Sono attività imprescindibili come dormire, mangiare, fare sesso e respirare.
2. Bisogni di sicurezza, fisica ed economica e sicurezza inerente all'indipendenza di pensiero e azione. Già da questo livello si passa da bisogni "materiali" a bisogni più mentali e psichici quali: sicurezza, lavoro, stabilità, buona salute, protezione.
3. Bisogni di appartenenza, per intendere le relazioni interpersonali e la socialità.
4. Bisogni di stima, quali realizzazione, indipendenza, rispetto di se, realizzazione.
5. Bisogni di autorganizzazione, vertice della piramide nonché stato finale a cui arriva l'uomo sfruttando interamente le proprie qualità. Di questa categoria fanno parte bisogni come: realizzazione del proprio potenziale e di se, volontà di crescere personalmente e fare esperienze.

Le cinque categorie di bisogni vengono ulteriormente suddivise in due macro divisioni, i bisogni di ordine inferiore come quelli fisiologici e di sicurezza, denominati così poiché acco-

munano tutte le persone, e i bisogni di ordine superiore quelli sociali, dell'ego e di autorganizzazione, che variano da persona a persona ma non sono fondamentali per l'esistenza. L'ipotesi alla base della teoria di Maslow è che un bisogno non soddisfatto generi all'interno dell'individuo una motivazione valida per svolgere un determinato compito, che gli consentirà di soddisfare quel bisogno. È bene specificare che all'interno della piramide “non è possibile saltare da un gruppo di bisogni a un altro: è possibile soddisfare i bisogni di un livello soltanto se si sono soddisfatti quelli del livello inferiore, fino ad arrivare allo stadio dell'autorganizzazione, ovvero la piena realizzazione delle potenzialità individuali” (Maslow, 1943). Il lavoro dello psicologo però, ricevette molte critiche. La gerarchia dei bisogni di Maslow sembrerebbe relativa poiché inapplicabile o applicabile in parte a contesti lavorativi collettivisti, la sua visione è prettamente individualistica. La seconda critica mossa fu quella che, proprio per la natura individualistica del modello, la gerarchia dei bisogni fosse un elemento di diversificazione tra un individuo e un altro, che sceglierà un ordinamento dei bisogni non necessariamente uguale a quello proposto dallo psicologo. È bene inoltre ricordare che la piramide dei bisogni potrebbe avere notevoli differenze se applicata in periodi storici differenti da quello in cui venne ideata. Ad esempio, durante un periodo di guerra i bisogni fisici e di sicurezza vengono nettamente distinti in due categorie differenti, in periodi di pace vengono uniformati fino a farli coincidere in un'unica categoria.

A tal proposito nasce la teoria ERG, sviluppata da Clayton Alderfer nel 1972. Questa teoria si pone come un perfezionamento della piramide dei bisogni di Maslow, criticata per il grande numero di livelli della piramide. Egli infatti propone una riduzione della gerarchia a tre livelli, considerando i fondamentali bisogni ossia: bisogni di existence (esistenza), bisogni di relatedness (relazionalità) e infine bisogni di growth (sviluppo).⁴

⁴ teoria ERG dalla sigla dei bisogni.



Alderfer si allontana dalla concezione di Maslow secondo il quale ogni individuo dovesse aver soddisfatto un livello di bisogni prima di passare al successivo; nel suo modello si dà precedenza alle scelte personali degli individui e gli si dà piena autonomia di poter decidere i propri bisogni in ordini diversi in base alle loro visioni della vita. Gli individui inoltre, possono essere motivati da diversi livelli contemporaneamente e le loro priorità motivazionali cambiano in relazione alla loro volontà di progredire, per questo motivo potrebbero decidere di essere spronati da diversi livelli e bilanciarli. La teoria ERC ha alcune implicazioni interessanti. In primo luogo, questo approccio motivazionale consente ai manager di comprendere i livelli di motivazione dei loro subordinati e gestirli in modo più efficace. Questo perché soddisfare i bisogni di ordine inferiore può essere fonte di soddisfazione, anche quando i bisogni di ordine superiore non possono essere soddisfatti. In secondo luogo, il modello sottolinea che le differenze culturali e personali influenzano i bisogni soggettivi (Alderfer, 1972). Ciò costituisce un prerequisito per ulteriori ricerche sulla gestione della diversità nella gestione delle risorse umane. Un'altra implicazione riguarda l'emergente presa di coscienza che i bisogni possono anche cambiare nel tempo in relazione all'ambiente di lavoro e alla fase della vita di un individuo.

1.4 la Motivazione al successo di McClelland.

David McClelland (1917;1985), psicologo della metà del XX secolo, ha sviluppato la teoria della motivazione che sottolinea l'importanza della realizzazione, dell'affiliazione e del potere. McClelland riteneva che i lavoratori fossero motivati da fattori diversi e che la comprensione di questi fattori fosse fondamentale per creare una forza lavoro motivata. McClelland

propone una definizione molto più dettagliata di quella dei propri predecessori, focalizzandosi sull'idea della motivazione e considerando le specifiche differenze individuali. Egli parte considerando la presenza di tre bisogni fondamentali: successo (achievement) , potere (power), affiliazione (affiliation).

Il bisogno di successo (need for achievement) fa riferimento al desiderio di voler portare a termine un lavoro condotti risultati, orientato perciò verso la propria autorealizzazione. Questo bisogno è distintivo delle persone che sono orientate ad eccellere e possiedono notevole senso di responsabilità. I compiti assegnati a queste persone sono solitamente di moderata difficoltà così da poter essere in grado di ridurre gli errori, aumentare la soddisfazione per gli obiettivi raggiunti e migliorare il comportamento per suggerire nuove sfide lavorative. Per queste persone, il feedback dei capi sul lavoro svolto, è un aspetto fondamentale per valutare le aspettative e motivarli.

Il bisogno di potere (need for power), è il vero e proprio desiderio di voler guidare e influenzare le altre persone a realizzarsi, caratterizza le posizioni dirigenziali e posizioni di leadership. È tipico di coloro che hanno la capacità e volontà di poter esercitare sugli altri un controllo (positivo o negativo che sia) emotivo, lavorativo o comportamentale. Il bisogno di affiliazione (need for affiliation), infine, è il bisogno di creare e avere relazioni interpersonali, costruttive e positive all'interno della vita lavorativa e privata. Questo tipo di bisogno è distintivo di quelle persone che amano lavorare in un contesto lavorativo sano, evitando comportamenti che possono generare conflitti.

È bene precisare che queste tre caratteristiche coesistono, in misura diversa, in ogni personale a seconda delle circostanze lavorative, la vera importanza della misura in cui le tre caratteristiche esistano all'intero di ognuno è necessaria in fase discrezione del personale. Nel caso di selezione di personale per cariche dirigenziali, sarà maggiormente opportuno che la persona scelta abbia un elevato bisogno di potere e ridotto bisogno di affiliazione, poiché la troppa premura per la tutela dei legami sociali potrebbe rendere difficile prendere decisioni più complicate.

Secondo capitolo: l'intelligenza emotiva come leva integrante dell'impresa.

2.1 il concetto di intelligenza emotiva nel tempo.

L'intelligenza emotiva è un concetto relativamente nuovo nell'ambito dell'economia e delle imprese. Introdotto da Daniel Goleman nel 1995, l'intelligenza emotiva si riferisce alla capacità di una persona di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri. In questo contesto, l'intelligenza emotiva può essere vista come un'abilità chiave per coloro che operano all'interno di un'impresa, poiché le emozioni e le relazioni giocano un ruolo critico nel successo dell'organizzazione.

Prima di affrontare però i benefici che l'utilizzo dell'intelligenza emotiva può apportare all'organizzazione, è necessario capire quale sia il fattore che lega l'intelligenza all'emozione e perché negli ultimi tempi abbia catturato l'attenzione di un pubblico sempre più ampio.

A parlare per la prima volta di intelligenza emotiva sono Salovey e Mayer nel 1990 (J.D.-Mayer & P.Salovey, 1989-90) in un articolo in cui dopo una serie di studi approfonditi sul QI, si erano resi conto come non potesse più essere considerato un fattore a se stante rispetto alle emozioni.

Dagli inizi del diciottesimo secolo, infatti, psicologi e studiosi hanno individuato all'interno della mente umana tre parti distinte tra loro:

- a. Cognizione
- b. Affettività
- c. Motivazione

La prima area comprendeva funzioni come memoria, ragionamento, giudizio e pensiero astratto, ed è proprio per intendere il buon funzionamento di quest'area che gli psicologi introducono il termine *intelligenza*.

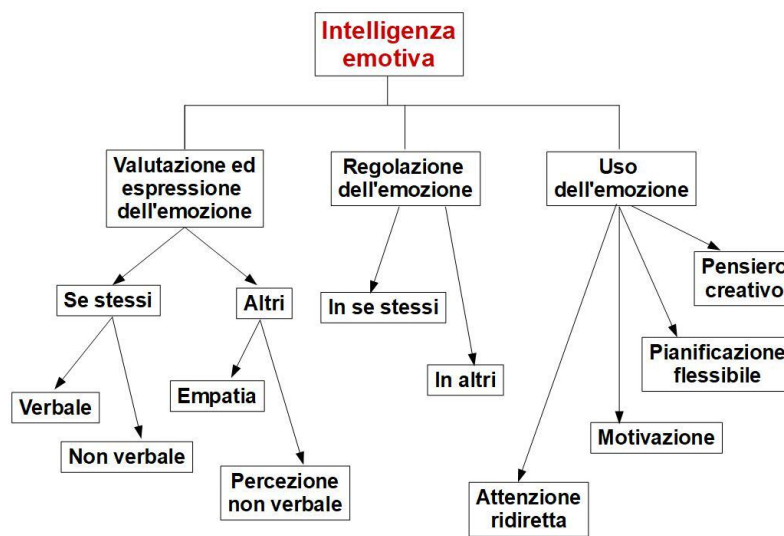
Alla seconda area, la così detta affettiva, appartenevano gli stati d'animo; nella terza e ultima risiedevano invece i bisogni biologici e la motivazione per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Lo studio di Peter Salovey e John Mayer si pone come uno studio unificatore della maggioranza delle ricerche effettuate gli anni precedenti, ad esempio la teoria triarchica dell'intelligenza di R.J.Stenberg, la teoria delle Intelligenze Multiple di Howard Gardner e gli studi effettuati da Darwin riguardo la logica delle emozioni.

Da questi studi emergeva come l'insieme dei processi mentali portasse al suo interno una grande quantità di informazioni emotive, processi che comprendevano l'abilità di valutare ed esprimere le emozioni, regolare le emozioni e infine usarle in modo consono.

La prima definizione ufficiale di IE fu:

“L'intelligenza emotiva è l'abilità di controllare i sentimenti e le emozioni proprie e degli altri, di distinguerle tra di loro e di usare tali informazioni per guardare i propri pensieri e le proprie azioni” (J.Mayer & P.Salovey, 1989-90)



Da: Emotional intelligence – Peter Salovey

Questa definizione esprime a pieno la loro concezione dell'imprescindibilità delle emozioni dai pensieri e viceversa, e come la coesistenza di questi due aspetti aiutasse nella facilitazione del pensiero e la crescita personale.

Al fine di sviluppare nel terzo Capitolo la nostra riflessione su come l'adozione dell'Intelligenza Emotiva possa aiutare all'interno organizzazione per il raggiungimento del vantaggio competitivo, ci serviremo però di un altro studioso ritenuto padre e principale divulgatore del concetto dell'IE: Daniel Goleman, psicologo giornalista e scrittore, nato in California e laureato in psicologia ad Harvard.

Per il suo primo libro “L'intelligenza emotiva” (1995), egli parte dalla teoria delle Intelligenze Multiple di Howard Gardner e ne condivide il concetto relativo al QI secondo il quale nonostante questo sia un fattore utile per intendere abilità linguistiche, matematiche e scolastiche

che, non è necessariamente veritiero in quanto durante la crescita avviene un allontanamento dal mondo scolastico dei giovani, che ne preclude la completa applicazione. A rendere inaffidabile la valutazione tramite il QI erano infatti le abilità che venivano maturate nel corso dell'infanzia, ad esempio: capacità di controllare le emozioni, condurre buone relazioni interpersonali, superare la frustrazione.

Grazie agli studi condotti, Goleman arriva ad affermare che il quoziente intellettivo contribuisce ad affermare il successo personale e professionale solo al 20%, il restante 80% è determinato appunto dall'intelligenza emotiva.

Per confermare quest'ipotesi condusse una serie di ricerche, tra cui, una delle più importanti e interessanti fu quella condotta su un gruppo di 450 ragazzi provenienti da famiglie di immigrati e cresciuti a Samerville in Massachusetts. Più della metà dei giovani che aveva studiato avevano un QI inferiore a novanta, fattore che ebbe poco a che fare con il successo riscosso sul lavoro e nella vita. Il 7% degli studenti con il QI al di sotto di 80 rimasero disoccupati per più di dieci anni, stesso destino che ebbe l'altro 7% degli studenti con QI superiore a cento. Certo è che questi studi non attestarono esattamente quanta parte del successo di una persona sia dovuta al QI, ma per Goleman i dati raccolti dimostrarono come il fattore più potente fosse l'intelligenza emotiva.

Per la definizione di quest'ultima, si allontana dalla concezione di Salovey e Mayer, specialmente dalla parte inerente alla motivazione, ma individua 5 parti fondamentali:

1. Consapevolezza di se
2. Padronanza di se
3. Motivazione
4. Empatia
5. Abilità sociali

Queste competenze, nel suo manuale successivo intitolato "Lavorare con intelligenza emotiva" (D. Goleman, 2000), vengono applicate all'ambito lavorativo corredate da pratici esempi, e distinte in competenze personali e competenze sociali.

Le competenze personali definiscono il modo in cui riusciamo ad auto determinare noi stessi: i primi tre fattori fanno parte di questa categoria.

2.2 Consapevolezza di se

La “consapevolezza di se” prevede la conoscenza dei propri stati interiori , preferenze, risorse e intuizioni. Bisogna conoscere accuratamente i propri punti di forza e i propri limiti, riponendo sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità.

È in questa parte che si inseriscono una serie di riflessioni e applicazioni pratiche utili per il nostro studio.

Fulcro della consapevolezza di se sono l’intuizione e quelle che Goleman chiama “sensazioni viscerali”. Partendo dall’assunto che la nostra mente in caso di decisioni da prendere, non abbia una lista ordinata di pro e contro razionalmente decisi, tende a scegliere una soluzione finale pesata in base alle esperienze precedenti, fornita da una risposta sotto forma di presentimento (cd. Sensazione viscerale). Questa affermazione risultò essere veritiera in seguito ad uno studio effettuato su 60 imprenditori di grande successo. Quando gli venne domandato in che modo venissero prese le decisioni, solo uno di loro affermò di basarsi esclusivamente sui classici metodi decisionali. Caso analogo per l’American Express Financial Advisors in cui la consapevolezza delle proprie emozioni è ritenuta una delle soft skills necessarie per una prestazione eccellente. La società studiò le interazioni che esistevano tra consulente e cliente, ciò che emerse fu che dalla frenesia di concludere il contratto di vendita i consulenti non prestavano per niente attenzione al cliente. L’American Express decise così di istituire dei training per le competenze emotive, oltre al training stesso, i componenti venivano affiancati nella vita lavorativa da un collega, con il compito di incoraggiarsi vicendevolmente. Ciò che ne scaturì fu che i consulenti finanziari riuscirono a stabilire con i clienti dei rapporti basati sulla fiducia e sull’empatia, rapporto che si riflettè sulle vendite provocandone un notevole aumento per cliente.

2.3 Padronanza di se.

La “padronanza di se”, seconda competenza personale, fa riferimento alla capacità di dominare gli stati interiori, impulsi e risorse personali. All’interno di questa competenza si inseriscono una serie di capacità da possedere, ad esempio, l’autocontrollo, la fidejussione ossia operare in modo onesto ed integro, la coscienza nell’assunzione delle responsabilità, l’adat-

tabilità al cambiamento e infine l'innovazione, capacità fondamentale per fronteggiare al repentino cambio di idee e approcci aziendali.

L'applicazione di questa competenza risulta facilmente interpretabile se applicata al reale. Goleman fornisce un esempio partendo dall'assunto che la costante all'interno di una qualsiasi organizzazione aziendale sia il cambiamento. Il vero e fondamentale problema è quello che viene chiamato "prosperare sotto stress", ma cosa significa?

Un paradosso di questo problema e in generale della vita lavorativa è che l'approccio al cambiamento può essere di due tipi. Il primo che lo vede come una minaccia alla stabilità aziendale ottenuta nel tempo, il secondo come uno stimolo ad evolversi e ottenere sempre il massimo. In un certo senso, ci sono due tipi di "stress" che si associano alle due visioni, la prestazione ottimale coincide con l'equilibrio tra i due stati d'animo. Il settore della tecnologia è forse quello può soggetto a veloci cambiamenti di mercato e con maggiore competitività.

Intel, una multinazionale statunitense con sede a Santa Clara e produttrice di chip, dispositivi a semiconduttore e molti altri circuiti, verso la meta degli anni Settanta assistette a uno dei più grandi segnali della supremazia Giapponese sulla produzione di chip per computer. La vicenda è raccontata da Andrew S. Grove, direttore generale dell'Intel, come esempio di quanto sia difficile adattarsi ai cambiamenti di mercato. Egli racconta del cambiamento nel modo in cui gli alti dirigenti dell'Intel, venivano trattati dai colleghi giapponesi. Mentre prima dimostravano grande rispetto cominciarono a relazionare con scherno. Questo rapporto fu un annuncio di ciò che sarebbe successo negli anni successivi all'inizio degli anni Ottanta, infatti, l'adattabilità fu essenziale per superare due eventi critici disastrosi: la perdita del mercato dei chip e più avanti il difetto del processore Pentium. Questa crisi fece perdere all'azienda la fiducia da parte dei consumatori che preferirono acquistare i prodotti dai loro competitors, era pertanto necessario che i vertici adottassero delle soluzioni per sopperire a questo problema. Grove e i suoi più alti dirigenti optarono per una costosissima soluzione: la promessa di sostituire il processore a tutti i clienti che ne avessero fatta richiesta, operazione che costò all'azienda 475 milioni di dollari, ma fu il prezzo necessario per affermare il proprio nome. Fino a quel momento la Intel era una mera impresa produttrice di microprocessori per il computer, dal 1991 presentò il programma "Intel Inside", un'importante campagna di marketing istituita con la volontà di dare un'anima a quell'organizzazione. Dall'istituzione di tale programma l'azienda si propose di pubblicare inoltre tutti gli eventuali errori agli utenti finali, in modo da

avere una comunicazione diretta e aperta con essi e aumentare la loro brand awareness. Questa strategia assicurò infine all'Intel la lealtà da parte dei clienti oltre il loro marchio, portandoli ad essere tutt'ora i più grandi produttori al mondo di semiconduttori.

Questo è un esempio fondamentale per capire come una qualsiasi organizzazione abbia bisogno di reinventarsi, riorganizzarsi e mettere in discussione le prospettive e strategie che erano ritenute appropriate.

2.4 Motivazione.

La motivazione è la terza e ultima competenza personale, fa riferimento alle capacità emotive che facilitano il raggiungimento di obiettivi preposti. È caratterizzata dal forte impulso a migliorare o soddisfare uno standard di eccellenza, impegnarsi ed adeguarsi a standard e obiettivi di gruppo, avere prontezza nel cogliere le opportunità e infine la capacità di non farsi prendere dallo sconforto di fronte ad ostacoli nella vita lavorativa e privata. La motivazione infatti, influenza il modo di vedere il mondo e tutto ciò che ci circonda, come afferma Goleman *“l'attenzione è selettiva, e noi automaticamente cerchiamo quello che più ci interessa. Chi sia motivato dal bisogno di ottenere risultati, individua i modi per fare meglio, per essere intraprendente, per introdurre innovazioni o trovare un vantaggio competitivo.”*⁵

Ridurre la motivazione a questa breve definizione pertanto, non è ottimale ai fini di una comprensione accurata di questa competenza. La motivazione è frutto di numerose capacità quali la presenza emotiva e psicologica sul posto di lavoro; la presenza in questo senso rende i dipendenti totalmente coinvolti all'interno del loro lavoro rendendoli capaci di apportare elementi creativi, energie ed intuizioni, utili per una migliore performance. Tra le altre competenze ,motivazionali troviamo la spinta alla realizzazione, caratteristica di quegli individui orientati al risultato finale, capaci da se di prefissare obiettivi stimolanti e procurarsi informazioni per sopperire all'incertezza del proprio ambiente lavorativo. In merito a questa competenza David McClelland, insegnante ad Harvard di Goleman, utilizzò il gioco del lancio dell'anello ad un paletto fisso nel terreno per valutare la capacità di porsi delle sfide seppur rischiose, possibili. McClelland scoprì che i risultati erano legati alla motivazione del soggetto, coloro che si sentivano a loro agio di fronte alla sfida erano capaci di seguire il proprio istinto

⁵ D.Goleman, “Lavorare con intelligenza emotiva” pag.139

(paragonabile all'istinto imprenditoriale se analizzata la metafora) e avere obiettivi maggiormente stimolanti degli altri, calcolando la possibilità di far centro al paletto e rendendo possibile la vincita almeno al 50%. Coloro i quali erano troppo prudenti invece, finivano per fare stime troppo approssimative e mancare il bersaglio. Esiste infine un'ultima caratteristica definita dallo scrittore come "Lo spirito del "si può fare""⁶ per indicare colori i quali sono dotati di uno spirito capace di fargli cogliere ogni opportunità che si presenta all'interno del contesto lavorativo, molto spesso anche obiettivi non richiesti o particolarmente difficili senza essere spaventati dalla possibilità di fallire. Caratteristica di queste persone è infatti considerare il fallimento come un evento controllabile e non come un fallimento personale.

2.5 Empatia.

Prima di passare ad una definizione vera e propria di empatia e delle caratteristiche necessarie per coltivarla, è bene sottolineare che quest'ultima è evoluzione dell'autoconsapevolezza. Riconoscere le proprie reazioni, i propri segnali, ciò che il corpo segnala in seguito a forti emozioni è essenziale ai fini di riconoscerlo nell'altra persona. Per empatia intendiamo infatti la capacità di cogliere i segnali altrui senza dover necessariamente esprimersi verbalmente. È raro che le persone di fronte a noi dicano in modo esplicito quello che provano, piuttosto lo esprimono con toni di voce, espressioni facciali o altri modi non necessariamente verbali. Per captare queste informazioni è necessario essere consapevoli di se, se non siamo capaci in questo non sarà facile entrare in contatto con gli stati d'animo altrui. I meccanismi che stanno dietro l'empatia entrano in gioco "con la rapidità del respiro"⁷, se questa connessione non viene a crearsi ci sentiamo subito in una situazione non confortevole, privo di sintonia. Nell'elenco di tutte le capacità fondamentali a lavoro, l'empatia è una delle più importanti e porta con se altre capacità sociali quali:

- Comprensione degli altri.
- Assistenza.
- Valorizzazione degli altri.
- Riconoscere la diversità.
- Consapevolezza politica

⁶ D.Goleman, "Lavorare con intelligenza emotiva" pag.151.

⁷ D.Goleman, "Lavorare con intelligenza emotiva" pag. 167.

Nel corso di quest'analisi andremo a vedere in che modo queste caratteristiche si inseriscono all'interno del mondo lavorativo e in che modo riescano ad influenzare positivamente le performance. La comprensione degli altri, come dice la parola stessa, significa percepire le prospettive e preoccupazioni altrui, prestare attenzione agli indizi emozionali e mostrare sensibilità. All'interno dei contesti lavorativi si colgono ogni giorno indizi deficit "emotivi" che vanno ad influenzare il nostro lavoro e il nostro modo di essere. Abituati ai repentini cambiamenti dei settori e modi di lavorare, diventa necessario guadagnarsi la fedeltà dei clienti e per farlo bisogna avere ben chiare le esigenze di fondo dei consumatori. Avere una percezione completa del segmento di mercato da coprire, effettuando analisi di mercato e sviluppare un prodotto consono a queste richieste, significa empatizzare con il cliente.⁸ In quest'ottica, saper ascoltare diventa un requisito fondamentale per poter ricoprire un posto di lavoro con successo. Al contrario, non essere in grado di ascoltare da in primo luogo l'impressione di non essere interessati o partecipi e di conseguenza performance peggiori. Se dovessimo applicare questi concetti ad ambienti di lavoro più realistici potremmo fare riferimento alla posizione dei manager. Molto spesso si tende ad evitare l'empatia poiché considerata un punto debole dell'individuo e facendola coincidere con l'incapacità di prendere decisioni non manovrate dalle emozioni, quando nella realtà dei fatti dovrebbe solo andare a supporto di altre considerazioni. Goleman fa un esempio molto banale ma in grado di racchiudere a pieno ciò di cui stiamo parlando, citò l'esperienza di molte aziende che in seguito a crisi interne dovettero fare una riduzione dell'organico in modo molto distaccato e impetuoso. Quella che poteva essere una decisione vincente dal lato dei costi si rivelò disastrosa dal punto di vista della mancata fiducia dei dipendenti rimasti e la considerazione negativa che avevano i consumatori dell'azienda. La leadership moderna non è più basata sugli stili autoritari del passato, è in continua evoluzione, evoluzione che vede sempre di più al centro delle riflessioni l'importanza dell'empatia. Questa considerazione causa ancora numerosi equivoci tra i quali: in primo luogo la concezione che chi è dotato di empatia e assume un atteggiamento empatico nei confronti dei dipendenti debba fungere da psicologo di impresa e in secondo luogo che empatizzare presupponga necessariamente di essere d'accordo con la persona con cui si sta instaurando un rapporto. Per quanto riguarda entrambi gli equivoci basandoci solo sul mondo lavorativo o in generale le relazioni di affari, comprendere a pieno emozioni intenzioni e prospet-

⁸ Spencer e Spencer "Competence at work".

tive non porta il negoziatore a concedere tutto ciò che si desidera bensì ad avere una negoziazione e successiva conclusione dell'operazione nel modo più agile e semplice possibile. Gli individui capaci di eccellere in queste competenze ascoltano in modo attivo senza necessariamente imporre una propria considerazione personale riguardo il problema.

Il secondo aspetto dell'empatia, applicata ai contesti lavorativi, è quello che riguarda l'assistenza ai clienti e quindi riconoscere e soddisfare nel nostro caso un segmento di mercato attraverso i propri prodotti. Nelle moderne organizzazioni ogni cliente ha richieste ed esigenze differenti, tutte però accomunate da un solo fattore: l'influenza che il lavoro dell'azienda esercita sulle loro decisioni. Per avere infatti delle relazioni di fiducia con il consumatore, è opportuno eccellere nell'assistenza, monitorando la soddisfazione dei clienti senza aspettare eventuali feedback negativi. In questo modo il consumatore comincerà ad interfacciarsi con il consulente e/o venditore considerandolo una fonte di informazioni e non un mero venditore. Per quanto riguarda la valorizzazione degli altri, facciamo riferimento ad una condizione interna all'impresa in cui l'impegno è focalizzato sul riconoscimento dei punti di forza della persona per motivarla e dargli spunto per offrire sempre di più all'organizzazione; le relazioni aperte e di fiducia sul posto di lavoro sono fondamentali specialmente se si ricoprono ruoli al vertice.

Un'altra caratteristica fondamentale è quella di trarre vantaggio dalla diversità. Le persone con questa competenza sono in grado di rispettare le idee altrui mettendosi in relazione e considerare la diversità come un'opportunità di crescita e arricchimento personale. “Nella diversità c'è una forza e questo rende sempre più fondamentale la capacità di trarre vantaggio da essa”⁹, trarre vantaggio significa aggiungere del potenziale alle capacità già possedute, apprezzare altri modi di lavorare che siano diversi dai nostri ma soprattutto mettersi in discussione e accogliere. La quinta e ultima capacità sociale a cui Goleman fa riferimento è la consapevolezza politica. Questa caratteristica risulta particolarmente importante all'interno dei contesti lavorativi perché è necessario saper interpretare nel modo più corretto possibile i rapporti di potere, le reti sociali, i clienti e i concorrenti, insomma tutto ciò che è esterno all'organizzazione. Questa abilità è fondamentale per capire ciò che realmente influenza l'ambiente competitivo e coincide con la capacità di saper empatizzare sia a livello interpersonale che al livello dell'organizzazione.

⁹ D.Goleman “Lavorare con intelligenza emotiva” pag 191.

2.6 Abilità Sociali.

Come già chiaro, dopo aver parlato dell'empatia, i nostri stati d'animo vengono reciprocamente influenzati. Il "contagio" e conseguente scambio emotivo, permette agli individui di raggiungere un equilibrio emozionale capace di sviluppare una comunicazione efficacissima, detta "emozionale". Le abilità sociali si inseriscono a metà tra l'empatia e la comunicazione emozionale: sarebbe infatti impossibile avere un impatto positivo sui comportamenti e le emozioni altrui se prima non capiamo la loro posizione e il loro stato d'animo. Perciò, il primo passo per sviluppare le abilità sociali è saper costruire un legame. Il significato insito nella definizione di abilità sociali è quello di saper guidare positivamente le emozioni e i comportamenti altrui, nel lavoro e nella vita privata, *"è una scissione tra la vita emotiva pubblica e privata analoga al concetto del negozio davanti con l'ufficio sul retro"*¹⁰. Per riuscire ad essere socialmente abili è necessario possedere diverse competenze, quali: influenza, comunicazione, gestione del conflitto, leadership e infine catalizzazione del cambiamento.

Per influenza intendiamo la capacità di modificare o influenzare pensieri e azione altrui, questo deriva ulteriori abilità quali persuasione, autorità e credibilità. In un contesto aziendale questa caratteristica risulta particolarmente importante sia se applicata all'interno del contesto organizzativo sia all'esterno. All'interno poiché aiuta a mettere in contatto ogni parte dell'organizzazione, inoltre, come sottolinea Goleman un leader edace dovrebbe avere la capacità di influenzare il comportamento dei propri dipendenti in modo positivo affinché essi risultino motivati a raggiungere un unico obiettivo e stimolati ad apportare elementi creativi e innovativi all'interno dell'azienda. L'influenza può essere coltivata, attuando in atto una serie di comportamenti propositivi come ad esempio la trasparenza nella comunicazione, l'ascolto attivo (caratteristica fondamentale in tutte le abilità elencate precedentemente) ai fini di riconoscere il loro lavoro e accogliere eventuali feedback, ma soprattutto creare un ambiente coeso e basato sulla fiducia.

La comunicazione, seconda competenza, è la capacità di ascoltare e parlare in modo efficace. Per ascolto attivo intendiamo un ascolto che presti attenzione non solo alla comunicazione verbale, bensì e maggiormente, quella non verbale. Questa comunicazione intende prestare attenzione ad elementi quali il tono di voce, il linguaggio del corpo o eventuali espressioni facciali. Una persona con un tono di voce tranquillo e rilassato, ad esempio, attraverso la sua

¹⁰ D.Goleman "lavorare con intelligenza emotiva pag. 203.

espressione facciale potrebbe rivelare una situazione di ansia o stress. Un altro requisito fondamentale ai fini di avere una comunicazione efficace è sapersi adattare ai contesti e situazioni, è necessario comprendere infatti le diverse prospettive ed emozioni dell'interlocutore, ai fini di adattare il proprio stile comunicativo. Risulta altresì indispensabile, tenere sotto controllo i propri stati d'animo cercando di mantenerlo il più neutrale possibile ai fini di essere maggiormente coinvolti e presenti alla situazione che si andrà a sostenere. La gestione del conflitto è forse una tra le abilità sociali che si fonda maggiormente su un alto livello di intelligenza sociale. Queste persone hanno la capacità di guidare persone e situazioni difficili, con tatto e diplomazia verso una soluzione. Sono in grado di negoziare e cercare compromessi capaci di soddisfare entrambe le parti, senza farsi coinvolgere emotivamente o in modo impulsivo dalle emozioni negative. Goleman sottolinea che la gestione del conflitto richiede la capacità di essere lungimiranti, è necessario saper vedere oltre la situazione immediata e considerare le implicazioni a lungo termine delle loro azioni. Ogni competenza interagisce fortemente con tutte le altre elencate nel corso di questa tesi, ma probabilmente questo assunto è maggiormente vero quando parliamo di leadership: questo stile di operare si basa sulla consapevolezza di sé, sull'autocontrollo, sulla motivazione, sull'empatia e sulle abilità sociali. Per leadership intendiamo infatti la capacità di saper indirizzare individui e gruppi verso una missione condivisa, per fare ciò è necessario saper leggere l'impatto che le proprie emozioni possano avere sul gruppo: il leader è uno specchio che riflette la propria esperienza, specialmente quella emotiva. In questa prospettiva il leader è il punto cardine e fonte di energie positive dell'organizzazione, capace di emanare entusiasmo ed essere un esempio per i dipendenti. Nel corso del paragrafo successivo verrà analizzato nel dettaglio l'approccio dell'intelligenza emotiva nella leadership, la cosiddetta leadership emotiva.

2.7 Verso una leadership emotiva.

La capacità di sentirsi bene con se stessi e con gli altri ha effetti positivi su tutti gli aspetti della vita quotidiana, compresi i legami sentimentali e le interazioni professionali. Ovviamente, per ovvie ragioni, non è possibile discutere ogni utilizzo pratico dell'intelligenza emotiva in questo contesto. Tuttavia, esistono alcune analogie tra le dinamiche emotive che si sviluppano sul posto di lavoro e altre dinamiche, come quelle sentimentali. Alla luce di ciò, sapere

come l'intelligenza emotiva può essere applicata sul posto di lavoro può offrire alcuni consigli su come gestire la vita quotidiana in modo efficiente.

Il mercato del lavoro ha subito una trasformazione significativa negli ultimi tempi e si prevede che il cambiamento continui a progredire. Un tempo, le competenze tecniche acquisite a scuola o all'università erano sufficienti per ottenere un lavoro, ora non è più così. Nelle loro procedure di selezione e assunzione, le imprese, danno sempre più peso alle soft skills, che sono direttamente collegate allo stato emotivo di un individuo. Le hard skills sono in realtà abilità fondamentali ormai prevalenti, che rendono impossibile distinguere i dipendenti di successo da quelli mediocri.

Uno dei primi a parlare di questo cambiamento di punto di vista è stato McClelland (1973b). Egli affermò che fattori come i voti scolastici o i diplomi di laurea, che in precedenza erano stati considerati come pilastri fondamentali per le procedure di selezione, erano inefficaci nel predire una maggiore performance lavorativa o il successo nella vita. Consigliava invece di osservare le persone che ottenevano costantemente risultati superiori alla media per capire quali capacità avrebbero garantito loro tale successo.

McClelland giunse alla conclusione che le competenze emotive e in particolare, quei talenti e quelle abilità basati sull'intelligenza emotiva che consentono prestazioni eccezionali, erano più importanti per il successo professionale rispetto alle competenze tecniche o ai punteggi dei test del QI, che all'epoca erano piuttosto popolari. Le persone di successo professionale ottenevano risultati nettamente migliori negli esami emotivi rispetto ai loro colleghi di minor successo. Questo ovviamente non deve far pensare che l'apprendimento non sia importante e che l'intelligenza emotiva sia sufficiente per avere successo. In realtà, le capacità di intelligenza emotiva producono benefici solo quando sono integrate da abilità tecniche e cognitive superiori. Le persone che si distinguono possono quindi possedere entrambe le capacità. Tuttavia, bisogna riconoscere che l'intelligenza emotiva diventa più significativa in modo direttamente proporzionale alla difficoltà del ruolo (Goleman, 2000). Indipendentemente dal compito, può essere utile per tutti, ma nei ruoli difficili assume un ruolo centrale. Tra questi ruoli spicca senza dubbio quello del leader.

2.8 La leadership emotiva.

Nel corso del tempo, c'è stata una significativa evoluzione del ruolo del leader nelle organizzazioni. Nel primo capitolo, che ha descritto l'evoluzione della posizione della persona all'interno delle aziende, si è visto come i manager abbiano dovuto aggiornare le proprie capacità per rimanere al passo. Oggi meno persone abbracciano l'idea di leadership come uso dell'autorità e del potere per esercitare il controllo. Per mantenere la continuità aziendale in una società che cambia e diventa sempre più competitiva, è essenziale attingere alle emozioni dei dipendenti, in particolare ai loro interessi, aspirazioni e pulsioni. I leader hanno il compito di mantenere il cuore pulsante dell'organizzazione, che permette ai lavoratori di raggiungere il loro massimo potenziale e di contribuire in modo efficace. Essere un leader significa incoraggiare gli altri ad agire per il bene dell'organizzazione suscitando in loro emozioni positive, non ordinando loro di fare il proprio lavoro. La capacità di influenzare le emozioni degli altri in modo positivo e la capacità di prevenire le conseguenze negative provocate da emozioni velenose sono esempi di questa funzione emotiva, spesso definita "primordiale" ¹¹. Le prestazioni migliorano quando il gruppo presenta uno stato emotivo positivo ed entusiasta. D'altra parte, il rendimento non potrà che risentirne se predominano emozioni negative come il risentimento, la preoccupazione o la rabbia.

Un leader che riesce a dirigere le emozioni del gruppo in direzione di panorami positivi produce un effetto chiamato "risonanza", che equivale a un ciclo di feedback positivo che può garantire sia alte prestazioni sia il benessere del gruppo. D'altra parte, se non riesce a ottenere questo risultato, crea un impatto controproducente noto come "dissonanza" (Goleman, 2004). La vitalità a lungo termine delle organizzazioni è fortemente influenzata da questa funzione emotiva. È fondamentale sottolineare che il leader emotivo non coincide necessariamente con la persona che detiene il potere conferito dall'organizzazione. In altre parole, il gruppo sceglierà inconsciamente un altro leader emotivo su cui fare affidamento se non si riconosce emotivamente nel leader "ufficiale".

Tuttavia, ciò che è stato precedentemente annunciato non implica che un leader debba essere sempre "buono e gentile". Infatti, una leadership emotiva efficace richiede la capacità di fare pressione sul personale per raggiungere le scadenze o prendere decisioni difficili, ma richiede

¹¹ Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva di Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Anne McKee (2004).

anche la maturità emotiva per farlo. Di conseguenza, il leader ha il potere di influenzare positivamente o negativamente l'umore del team agendo e pensando in determinati modi.

L'implementazione di un paradigma di leadership basato sulle competenze emotive all'interno dell'organizzazione presenta diversi vantaggi.

L'adozione di un approccio di leadership emotiva produce effettivamente ottimismo e positività, avendo innanzitutto un impatto favorevole sullo stato d'animo dei dipendenti, che a sua volta migliora indirettamente il clima organizzativo. Il risultato finale di questi effetti vantaggiosi è un miglioramento delle prestazioni aziendali. La validità di queste opinioni è stata dimostrata, tra l'altro, da numerose ricerche. Ad esempio, nel 1996 McClelland ha condotto uno studio presso un'importante azienda internazionale del settore alimentare. Ha esaminato le differenze tra i reparti gestiti da leader ad alta intelligenza emotiva e quelli gestiti da leader a bassa intelligenza emotiva in termini di obiettivi di fatturato raggiunti.

Al termine della ricerca, scoprì che i primi avevano la tendenza a raggiungere gli obiettivi di fatturato annuali fissati dal top management di circa il 20%, mentre i secondi tendevano ad accontentarsi di numeri negativi, non riuscendo nemmeno a raggiungerli (Goleman, 2013). L'insieme delle quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva del modello più recente - consapevolezza di sé, gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione delle relazioni interpersonali - fornisce tutte le risorse necessarie per praticare una leadership risonante. Come si è detto in precedenza, un leader in grado di generare risonanza ispira il gruppo con entusiasmo ed energia, favorendo un clima di fiducia e sostegno reciproco attraverso la creazione di una profonda connessione emotiva.

Prima di analizzare le diverse filosofie di leadership che possono suscitare risonanza, è importante sottolineare le competenze su cui si basa la leadership emotiva. Esistono in realtà 18 competenze emotive in totale che possono essere collegate a ciascuna dimensione, ma padroneggiarle tutte è quasi impossibile. Infatti, i leader più talentuosi di solito ne padroneggiano solo cinque o sei, o almeno una per ogni dimensione, a un livello ottimale. Tuttavia, le competenze emotive sono abilità che chiunque può apprendere e sviluppare, quindi qualsiasi leader che desidera eccellere nella gestione ponderata delle emozioni può concentrarsi sul miglioramento della propria efficacia di leadership (Goleman, 2004).

Queste competenze sono sottolineate per quanto riguarda la dimensione della consapevolezza di sé:

-Autoconsapevolezza emotiva: I leader che possiedono questa capacità sono in grado di sintonizzarsi prontamente con le proprie emozioni. In questo modo possono riconoscerle quando si manifestano e mantenerne il controllo. Le loro azioni sono coerenti con le loro convinzioni, aspirazioni e valori. I leader consapevoli di sé si sforzano di orientare le proprie emozioni in una direzione positiva, perché sono consapevoli di come esse influenzino le prestazioni. Inoltre, hanno una propensione alla spontaneità, alla sincerità e a parlare con calma dei propri sentimenti.

- Autovalutazione realistica: I leader che sono abili in questa abilità sono consapevoli dei propri limiti, ma anche dei propri punti di forza. Per questi motivi sono estremamente abili nell'uso dell'umorismo, necessario per prevenire i conflitti e mantenere un ambiente di lavoro sano. Inoltre, questi leader sono in grado di ascoltare i consigli di chiunque e sono aperti a ricevere critiche costruttive. Infine, la loro capacità di valutare obiettivamente se stessi permette loro di riconoscere quando è utile chiedere assistenza a qualcuno che è più qualificato per svolgere un compito.

- Sicurezza: I leader sicuri di sé sanno come sfruttare i propri punti di forza. Poiché possono contare sulle proprie capacità e competenze, non hanno paura di affrontare compiti impegnativi e complicati. In un gruppo, i leader sicuri di sé si distinguono spesso e influenzano il comportamento degli altri.

Il fattore della gestione di sé, può essere collegato alle seguenti sei competenze emotive:

- Autocontrollo. I leader che possiedono questa abilità cruciale evitano spiacevoli "crisi emotive", non lasciando che le emozioni negative governino il loro comportamento. Spesso riescono anche a incanalare l'energia contenuta nelle emozioni negative in un lavoro produttivo. I leader autocontrollati sono anche in grado di gestire bene lo stress, rimanendo composti e lucidi anche in circostanze molto difficili.

- **Trasparenza:** I leader trasparenti sono consapevoli dei loro principi e li rispettano. La trasparenza si fonda sulla capacità di esprimere le proprie intenzioni a tutti in modo aperto, senza trattenere le proprie emozioni o convinzioni. I leader che possiedono questa qualità sono anche disposti a riconoscere pubblicamente i propri errori e le proprie mancanze.

- **Adattabilità:** I leader dotati di questa capacità sono in grado di prendere in considerazione la complessità e i frequenti cambiamenti della vita aziendale senza distogliere la loro attenzione dalle esigenze dell'organizzazione e dei suoi dipendenti. Hanno un modo di pensare adattabile e sono disposti ad affrontare problemi nuovi e interessanti. Questa capacità è più che mai importante se si vuole aiutare la propria organizzazione a superare momenti di crisi come questi, caratterizzati da una notevole incertezza.

- **Determinazione:** Un leader tenace possiede la forza di volontà di perseverare di fronte a sfide di qualsiasi entità. I leader che possiedono questa qualità si sforzano sempre di sviluppare se stessi e le circostanze che permetteranno agli altri di fare lo stesso. Infine, tendono ad analizzare adeguatamente i rischi associati a un progetto prima di intraprenderlo, per assicurarsi che sia vantaggioso. Stabiliscono obiettivi interessanti e impegnativi, ma allo stesso tempo raggiungibili e misurabili.

- **Iniziativa leader** che hanno spirito di iniziativa sono in grado di sfruttare ogni opportunità che si presenta e sono pronti a costruirla se non si presenta. Sono anche in grado di riconoscere quando è meglio per l'organizzazione seguire le regole e quando invece è meglio discostarsene.

- **Ottimismo :** Questa abilità è essenziale perché consente ai leader che la possiedono di accettare i fallimenti e di vederli come opportunità di crescita. I leader positivi sono in grado di rimanere ottimisti anche in circostanze difficili, il che consente loro di mantenere alto l'umore del gruppo. Sono in grado di suscitare emozioni piacevoli che provocano risonanza grazie all'ottimismo.

Inoltre, hanno una buona visione dei loro collaboratori e hanno fiducia nelle loro capacità, il che li rende sicuri di sé. Infine, le persone sono aperte al cambiamento perché prevedono risultati positivi.

Vi sono poi, le competenze emotive che sono legate all'aspetto della consapevolezza sociale sono:

- Empatia. Questa abilità rende semplice per i leader captare le emozioni delle persone. Possono misurare il clima emotivo del gruppo o di un individuo grazie a questa capacità, e possono anche capire le emozioni che non vengono dichiarate. I leader empatici sono in grado di vedere le cose dal punto di vista dei loro collaboratori e sono costantemente desiderosi di ascoltare ciò che hanno da dire. Di conseguenza, sono in grado di comprendere le esigenze della loro forza lavoro. In realtà, l'empatia consiste nell'agire in modo da rispettare le emozioni altrui. Poiché permette ai leader di costruire e sostenere relazioni positive con le persone all'interno dell'organizzazione, è una competenza emotiva fondamentale. Poiché consente ai dirigenti che la possiedono di convincere i migliori talenti a rimanere nell'organizzazione, ha un ruolo cruciale nella fidelizzazione.
- Consapevolezza organizzativa. Un leader con questa capacità mantiene con facilità le connessioni all'interno dell'organizzazione ed è in grado di riconoscere e comprendere le dinamiche di potere esistenti. Di conseguenza, è in grado di comprendere le regole comportamentali implicite che costituiscono le fondamenta dell'intero sistema operativo aziendale.
- Servizi. I leader che hanno un forte senso del servizio sono consapevoli delle esigenze dei loro seguaci e si preoccupano di renderli felici. Possono anche influenzare l'ambiente emotivo dell'organizzazione, permettendo ai dipendenti che hanno a che fare con i clienti di stabilire legami di fiducia con loro.

Troviamo infine la parte riguardante la gestione dei rapporti interpersonali, che si distingue per le seguenti competenze:

- capacità di ispirare. Le persone dotate di questa capacità sono in grado di generare risonanza all'interno del loro ambiente lavorativo e in grado di ispirare. Essi concentrano le emozioni e le attività degli altri su un obiettivo condiviso, rendendo il lavoro più coinvolgente. Inoltre, i leader che possiedono questa abilità rappresentano correttamente i valori dell'orga-

nizzazione e sono in grado di insegnarli agli altri dando un esempio eccellente e fungendo da mentori.

- **Influenza.** I leader che riescono a persuadere gli altri sono maestri di persuasione. Sono abili nell'interagire con persone influenti per ottenere sostegno e creare reti non ufficiali che li aiutino a portare a termine qualsiasi missione nel modo più efficiente possibile. Inoltre, va notato che la costruzione di forti relazioni di lavoro è paradossalmente ancora più cruciale al giorno d'oggi, quando il lavoro a distanza sta diventando sempre più comune (Goleman, 2004). Inoltre, questi leader sono eccezionali motivatori in grado di ispirare il coinvolgimento. Sono anche incredibilmente persuasivi.

- **Assistere gli altri nello sviluppo.** Questa abilità consente al leader di riconoscere i punti di forza e le aree di sviluppo di un membro del team, mostrando attenzione e interesse per le sue passioni e i suoi obiettivi. Offrono sempre un feedback utile e disponibile e sono sempre pronti a qualsiasi consiglio o spiegazione.

- **Catalizzatori di cambiamento.** Questa abilità è fondamentale nella cultura odierna e i leader che la possiedono sono in grado di riconoscere quando è il momento di mettere in discussione lo status quo. Sono responsabili dell'attuazione del cambiamento in tutta l'organizzazione, a partire dai propri dipendenti. Nonostante le barriere che rendono difficile il cambiamento, perseverano e sono in grado di persuadere gli altri a seguire il loro esempio.

- **Gestione del conflitto.** I conflitti del team possono essere tenuti sotto controllo dai leader che sanno come prevedere e risolvere i disaccordi. Sono anche in grado di concentrare tutte le risorse del gruppo su un unico obiettivo. Capiscono come percepire le emozioni dei colleghi e quando utilizzare l'umorismo per allentare lo stress causato da scadenze imminenti o altri problemi.

- **Cooperazione e lavoro di squadra.** I leader con forti capacità di lavorare in gruppo sono in grado di creare un ambiente di lavoro amichevole e rilassato, basato sulla cooperazione e sulla fiducia. Si dedicano personalmente al bene comune e sono costantemente disponibili a sostenere i colleghi. Infine, promuovono relazioni cordiali anche al di fuori del luogo di lavoro, favorendo la dedizione e lo spirito di squadra.

Diventare consapevoli del ruolo fondamentale delle emozioni nella vita organizzativa, quindi, permette ai leader di distinguersi facendo un uso intelligente della stessa. La consapevolezza

e il controllo delle proprie emozioni e quelle altrui consentono ai leader di ottenere non solo benefici tangibili, come migliori prestazioni o tassi di fidelizzazione più elevati, ma anche benefici intangibili altrettanto decisivi, come un aumento del morale, della motivazione, del coinvolgimento e dell'impegno.

Terzo capitolo: le risorse umane come vantaggio competitivo.

Dopo aver analizzato nel corso del tempo la concezione delle risorse umane all'interno del mondo del lavoro, risulta molto più che chiaro come la realtà lavorativa in cui ci troviamo, veda le risorse umane come vera e propria leva fondamentale. I cambiamenti e l'incertezza che hanno caratterizzato questi ultimi anni e che, molto probabilmente, continueranno a incidere sul mondo del lavoro, "obbligano" i manager ad essere pronti e adattabili alle complessità del mondo e delle organizzazioni. Mentre prima il capitale fisico, materiale, i macchinari, le materie prime e le attrezzature erano le sole leve necessarie, oggi hanno perso importanza lasciando spazio alle leve immateriali quali conoscenze, informazioni, valori emozioni e competenze. Come abbiamo visto nella filosofia fordista e taylorista, il lavoratore era meramente una parte aggiuntiva della macchina, oggi per poter stare al passo con i tempi, reagire alle situazioni che l'evoluzione lavorativa pone, le organizzazioni hanno bisogno di approcci unici, per abbandonare definitivamente la standardizzazione. È in questo contesto che le Risorse Umane risultano indispensabili, con le proprie conoscenze, motivazioni e capacità sono il vero e proprio elemento critico di successo. È bene specificare che l'importanza del valore delle Risorse Umane deriva dalla sua natura: difficilmente quantificabile e di conseguenza non replicabile dai competitors poiché unica e insita all'interno di ogni lavoratore inoltre, non è sottoposta ad usura nel tempo ma al contrario può solamente accrescersi. Per questi motivi, la leva Risorse Umane risulta fondamentale per un'organizzazione ai fini del raggiungimento del vantaggio competitivo. Il capitolo in questione ha l'obiettivo di analizzare nel dettaglio il concetto di vantaggio competitivo e i processi attuabili dall'organizzazione per ottenere un buon capitale umano.

3.1 Il contesto competitivo.

L'ambiente competitivo dell'impresa è costituito dall'insieme dei soggetti con cui l'organizzazione interagisce. Le interazioni a cui facciamo riferimento possono essere di diverso tipo, in relazione alla loro frequenza e modalità. Per comprendere le dinamiche delle interazioni tra le aziende esiste un modello creato per approfondire la configurazione delle "forze competitive", indicate da Michael Porter come:

1. Intensità della concorrenza nel business;
2. Minaccia di nuovi entranti nel business;

3. Competizione indiretta da beni e servizi aventi la stessa funzione d'uso;
4. Potere contrattuale dei fornitori;
5. Potere contrattuale degli acquirenti.



Alle cinque forze elencate, se ne aggiungono due non citate da Porter ma altrettanto importanti: l'influenza degli stakeholder diversi da imprese ma coinvolti nel settore e l'intensità delle collaborazioni per lo sviluppo dell'offerta. L'insieme delle forze competitive è caratterizzante settore per settore, esse influenzano la redditività potenziale che un'impresa può avere e in generale la possibilità di raggiungere gli obiettivi preposti. Chiaro è, che gli effettivi risultati che si andranno poi ad avere sono il risultato di strategie efficaci messe in atto in relazione alle forze competitive sopra enunciate e il contesto in cui opera. È necessario sottolineare che il modello in questione, ha da una parte il merito di differenziare e rendere noto come le pressioni a cui un'impresa è soggetta non derivino solo dai concorrenti diretti bensì da molti attori talvolta indiretti, dall' altro lato però assume che le relazioni con gli attori siano inequivocabilmente conflittuali. Nella realtà lavorativa però, i comportamenti cooperativi sono ogni giorno più diffusi e parte integrante delle strategie aziendali. È opportuno sottolineare inoltre, che la visione del modello delle cinque forze di Porter, è un modello statico, da una buona definizione dello stato in cui si trova l'impresa e dei fattori considerati, ma non fornisce una soluzione per interpretarne le possibili evoluzioni e il modo in cui tali fattori possano influenzare nel tempo gli effettivi risultati dell'impresa.

Infine, è opportuno identificare all'interno di ogni settore di rilievo, le forze competitive che hanno maggiore valenza e il modo in cui incidono sui risultati del settore stesso.

L'intensità della concorrenza tra le imprese, all'interno del settore, ha diversi aspetti rilevanti primo tra tutti il grado di concentrazione. La concentrazione fa riferimento al numero e dimensione delle imprese che competono sul mercato. Un mercato è detto concentrato se è servito da poche imprese con una quota di mercato importante, al contrario è frammentato se è servito da un numero di imprese con quote di mercato simili. Esistono due tipi di concentrazione: assoluta e relativa. La prima definisce il numero di imprese che detengono una determinata percentuale del valore totale del parametro di misurazione. Il valore della concentrazione assoluta, però, non è sufficiente per comprendere l'intensità della concorrenza nel settore. La concentrazione relativa fa invece riferimento alle dimensioni relative delle imprese nel settore, vengono considerate le quote di mercato delle imprese rispetto al valore medio. A tal proposito esiste un'indicatore del grado di concentrazione del settore, l'indice Hirschman-Herfindal che è ottenuto dalla somma del quadrato delle quote di mercato delle imprese nel settore, maggiore sarà la frammentazione minore sarà il valore espresso dall'indice.

Un altro valore da considerare è il livello di domanda rispetto all'offerta e le cosiddette barriere all'uscita. Nel caso in cui l'offerta sia maggiore della domanda, le imprese tenderanno ad operare con delle strategie volte a evitare di ridurre il volume delle vendite. Oltre al valore assoluto della differenza tra domanda e offerta, è necessario considerare il differenziale tra i rispettivi tassi di crescita. Un tasso incrementale della domanda notevolmente minore di quello dell'offerta rende maggiore la competizione tra le imprese, ed è per questa ragione che in settori maturi¹² è più probabile che in situazioni del genere vengano attuate strategie fortemente competitive, fino alla determinazione di un valore dell'offerta complessiva vicino a quello della domanda. Le barriere all'uscita, invece, sono degli ostacoli che rendono difficoltosa l'uscita dal settore delle imprese; esse, quindi impediscono e rallentano la contrazione dell'offerta complessiva e il bilanciamento rispetto alla domanda che va via via riducendosi.

I fattori che maggiormente generano barriere all'uscita sono:

- sinergie
- Risorse specializzate

¹² Un settore maturo è quello che ha superato sia la fase emergente che quella di crescita, in riferimento alla crescita del settore. Queste tendono ad essere società più grandi, più vecchie e più stabili.

- Attori istituzionali
- Attori interni
- Società in mercati in crescita hanno profitti potenziali maggiori di imprese in mercati maturi o in declino.

3.2 Il vantaggio competitivo.

Alla base del concetto di vantaggio competitivo vi è la capacità dell'impresa di raggiungere un profitto durevole nel tempo, superiore a quello dei competitors¹³ nella stessa area di mercato. In altri termini, un'impresa raggiunge il vantaggio competitivo quando implementa una strategia che i concorrenti trovano impossibile o eccessivamente dispendioso da duplicare. Tale vantaggio deriva da diverse condizioni, messe in atto indipendentemente o in modo sincronico, come accade nella maggior parte dei casi. Per raggiungere la condizione di vantaggio competitivo all'interno del mercato, l'impresa deve compiere la stessa attività, ma in modo "migliore". Per migliore si intende in modo più *efficiente*, ad esempio attuando una riduzione dei costi, oppure in modo più *efficace* attuando la differenziazione. Per essere efficiente, l'impresa attua delle strategie, dette di business. Sono strategie volte ad indicare il modo in cui l'organizzazione dovrebbe operare per raggiungere un vantaggio competitivo e sono essenzialmente tre: leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione.

La leadership di costo è una condizione unica nel settore, in cui l'impresa trova e sfrutta tutte le fonti del vantaggio di costo e vende un prodotto standardizzato e senza particolari personalizzazioni per il cliente. In questo modo, riesce ad ottenere efficienza operativa, efficienza che fa riferimento al completamento di un'attività di impresa con meno risorse, sia in termini di tempo che impegno o capitale richiedendo perciò spese più basse. L'identificazione all'interno del mercato del "leader di costo" è complicata, non è strettamente necessario che sia colui che vende a prezzi più bassi. Per calcolare il prezzo dell'impresa si tiene infatti conto della formula $P_i = P \cdot Q - C$, in quest'ottica è possibile giocare con il prezzo abbassando il costo e aumentando la quantità prodotta, ma è altresì possibile mantenere invariato il prezzo e i suoi costi più bassi così da poter ottenere un profitto maggiore. Trovare e ottenere delle leve dei fattori che permettano di abbassare i costi è il primo passo per attuare una leadership di costo le leve dei costi e delle economie di produzione sono le prime da considerare, e sono: le eco-

¹³ il cosiddetto "extraprofitto" cioè la rendita.

nomie di scala ovvero una diminuzione del costo di produzione ottenuto all'aumentare della quantità prodotta¹⁴, in virtù del fatto che il costo fisso viene distribuito su una quantità maggiore di prodotti causando perciò una riduzione del costo medio; esistono poi le economie di scopo, ovvero quelle volte a far diminuire il costo medio unitario all'aumentare della varietà dei prodotti e/o servizi offerti, e infine, le economie di esperienza ovvero quelle destinate a far diminuire il costo medio unitario all'aumentare della produzione cumulata nel tempo, è in questo modo che l'impresa diventa più efficiente. Esistono poi, leve legate alla tecnologia di processo, maggiore efficienza o maggiore innovazione di produzione, leve di progettazione smart del lavoro (avendo maggiore automazione o risparmiando sui materiali), leve di localizzazione delle attività produttive e gli approvvigionamenti e infine le leve dei fattori generici da cui derivano spunti interni su da cui partire per migliorare l'efficienza.

La strategia di differenziazione, parte invece dall'assunto che un consumatore sarà sempre disposto a pagare un prezzo aggiuntivo per qualcosa a cui riconosce un valore superiore. Se l'impresa ha la capacità di gestire determinate attività capaci di fornire un valore aggiuntivo unico riconosciuto dal cliente, allora attua strategie di differenziazione. L'unicità di un prodotto deriva dalla creazione di un'offerta di prodotto tale, da non renderla perfettamente sostituibile con quella dei concorrenti. L'impresa cerca di dare caratteristiche distintive al proprio prodotto e quindi, offrire un output con caratteristiche che lo distinguono dai concorrenti, in questo modo i consumatori saranno disposti a pagare un Premium Price ovvero un prezzo di vendita superiore che riflette il maggior valore creato. L'impresa che differenzia può agire su elementi tangibili (valutabili dal consumatore), leve intangibili (non quantificabili e non strettamente riconoscibili) e infine componenti addizionali e relazionali con il consumatore. Le componenti tangibili possono agire su elementi tecnologici e di innovazione del prodotto visibili al consumatore, ad esempio il design di un prodotto, la performance, l'affidabilità, i materiali e le componenti. Le componenti intangibili invece, agiscono sulla percezione, e sono: il marchio ovvero ciò che finisce identità al brand, la brand reputation ossia l'insieme delle percezioni e valutazioni in merito ad un'azienda o un brand, e infine il sistema del valore che riconosce maggior peso all'impostazione del sistema stesso ad esempio la sostenibilità dell'impresa e l'integrità di prodotto¹⁵.

¹⁴ detto anche "vantaggio di costo".

¹⁵ se ciò che viene implicitamente "promesso" in fase di vendita viene rispettato in fase di utilizzo.

Esistono infine le componenti addizionali e relazionali, definite “condizioni d’acquisto”. Si fa riferimento a quanto sia agevole la condizione economica del consumatore ad esempio il pagamento a rate, il luogo d’acquisto, la facilità d’uso del prodotto e i servizi aggiuntivi connessi. La terza e ultima strategia, quella della focalizzazione avviene quando l’organizzazione si concentra sul cercare posizione di vantaggio assoluto su una nicchia di mercato, ossia un segmento di consumatori con determinate richieste per il prodotto. Il consumatore di nicchia è generalmente molto fedele: vengono messe al centro le loro richieste, talvolta molto particolari, pertanto tenderanno a fidarsi e scegliere quella che maggiormente rispecchia le proprie esigenze. Questa strategia è generalmente utilizzata da piccole imprese che hanno maggiore facilità, convenienza e necessità di operare in un contesto di mercato circoscritto. Dall’altra parte però esistono degli svantaggi legati a questa strategia come le limitate opportunità di crescita, la difficoltà nel raggiungere economie di scala, l’incertezza legata all’aggressione del segmento da parte di altri competitors e infine la forte dipendenza con il ciclo di vita del settore. Arrivati a questo punto, siamo in grado di affermare che le risorse umane possono essere definite come la principale risorsa che influenza le performance aziendali. Esse sono infatti, le più critiche e preziose; in questa visione risulta pertanto fondamentale saper selezionare e gestire tali risorse umane.

3.3 Le risorse umane

I contesti in cui operano le aziende sono sempre più concorrenziali, sempre più competitivi. Per cui, per ottenere un vantaggio competitivo che sia duraturo nel tempo è necessario far leva sui beni e disponibilità che si possiedono. Le risorse che possono rendere possibile tale vantaggio, come abbiamo precedentemente affermato, sono di tre tipi: risorse di capitale, fisico e umano. Per risorse di capitale intendiamo gli immobilizzanti, le attrezzature e le finanze; quelle di capitale organizzativo fanno riferimento alla struttura dell’azienda e i sistemi di pianificazione, controllo e coordinamento delle risorse umane; le risorse di capitale umano, infine, intendono l’esperienza, la conoscenza e il giudizio dei dipendenti che lavorano presso l’azienda¹⁶. È comune, guardando ad un’azienda, focalizzarsi sulla dimensione, 9il fatturato

¹⁶ Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage.

e la consistenza dell'organico, raramente però si riesce ad individuare nelle risorse umane il vero successo dell'azienda. Con l'espressione risorse umane si intende l'insieme delle persone che costituiscono il team di un'organizzazione. In questi termini il successo aziendale non dovrebbe essere unicamente attribuibile al modo di operare dell'azienda o dalle idee creative del suo management ma soprattutto del team di persone che la mette in atto. Nei capitoli precedenti abbiamo precisato che, secondo anche la visione di Goleman, è strettamente necessario avere un capitale umano motivato e spronato a perseguire gli obiettivi aziendali con sinergia. Per questo motivo il management deve valutare la potenzialità di ogni dipendente e saperli motivare. Il momento di selezione gestione delle risorse umane è pertanto fondamentale, avere le risorse giuste permette di differenziarsi rispetto ai competitors: è il capitale umano a fare la differenza.

3.4 Human Resource Management

Human Resource Management (HRM), ovvero la Gestione delle Risorse Umane, viene riconosciuto come un'attività fondamentale in ogni organizzazione, poiché se svolta correttamente, può portare numerosi benefici in termini economici e di clima aziendale. Il movimento dello Human Resource Management è emerso negli anni '60 e sottolinea l'importanza delle Risorse Umane nelle moderne organizzazioni e la necessità di trovare nuove modalità di gestione. La Gestione delle Risorse Umane è un insieme di processi finalizzati a trasformare i comportamenti, al fine di renderli coerenti con gli obiettivi del sistema organizzativo, in funzione delle condizioni strategiche e dei fattori di successo del business. La Gestione delle Risorse Umane deve essere affrontata come gli altri processi aziendali, con scopi, fasi, input e utenti. L'obiettivo principale di questo processo di trasformazione e integrazione delle risorse umane alla strategia è la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. Tuttavia, è importante notare che la Gestione delle Risorse Umane non si occupa direttamente delle persone, ma di ciò che le persone fanno e apportano all'interno dell'organizzazione. Il processo di trasformazione riguarda i comportamenti organizzativi e non le persone in sé, poiché è difficile cambiare la natura umana. Secondo la teoria dell'HRM, le Risorse Umane non sono semplicemente risorse, ma sono persone con sentimenti, emozioni, interessi, norme e valori che influenzano il loro comportamento all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Lo Human Resource Management gestisce la relazione tra i dipendenti e l'organizzazione attraverso quattro

tipi di contratti: legale, economico, psicologico e sociologico. Questi contratti regolano diritti, obblighi, ore di lavoro, salario, aspettative non scritte e relazioni sociali dei dipendenti. Contrariamente alla convinzione comune, l'HRM si occupa di tutti i tipi di lavoratori, non solo quelli centrali dell'organizzazione. Lo Human Resource Management è composto da tre suddivisioni :

- ***Micro Human Resource Management-MHRM***: si focalizza sulle azioni individuali quali la selezione, la crescita e la rewarding (la gratificazione), al fine di studiare come queste pratiche influenzino le persone all'interno delle organizzazioni.
- ***International Human Resource Management-IHRM***: si concentra sulla gestione delle risorse umane all'interno di società multinazionali e sulla possibilità di applicare le pratiche di HR in diverse business unit di paesi diversi e sulla gestione efficace degli espatriati. L'idea centrale dell'IHRM è che non si può semplicemente adottare una strategia di successo nel proprio paese e applicarla in altri paesi per ottenere gli stessi risultati positivi.
- ***Strategic Human Resource Management-SHRM***: la disciplina in questione si concentra sull'allineamento tra la gestione delle risorse umane e la strategia aziendale, in base al concetto di "fit". Lo scopo è di sfruttare il valore aggiunto che le persone possono fornire per ottenere un vantaggio competitivo.

3.5 Lo strategica Human Resource management (SHRM).

Dopo aver esaminato il concetto di strategia in generale e di vantaggio competitivo, possiamo ora esaminare la relazione tra strategia e gestione delle risorse umane. La strategia per le risorse umane si riferisce alle decisioni, ai processi e alle scelte che le organizzazioni adottano in relazione alla gestione delle persone e viaggia parallelamente alla strategia organizzativa. Uno dei principali problemi è la scarsa connessione tra le politiche di gestione delle risorse umane e le strategie aziendali, a cui molti studiosi hanno cercato di dare una risposta. L'idea di creare un allineamento tra la strategia aziendale e la gestione delle risorse umane è alla base della disciplina chiamata Strategic Human Resource Management (SHRM). Questa disciplina è relativamente nuova, ma sta diventando sempre più importante per le organizzazioni che devono operare in contesti sempre più dinamici e mutevoli. Uno degli obiettivi principali dello SHRM è fornire un chiaro orientamento in un ambiente caratterizzato da incertezza e contribuire alla formazione delle strategie aziendali, concentrandosi sui modi in cui il busi-

ness può sfruttare i punti di forza delle risorse umane. Altri obiettivi dello SHRM sono il "vertical alignment", ovvero l'integrazione tra le strategie e le politiche HR con la strategia aziendale, e l' "horizontal alignment", ovvero l'allineamento tra le diverse pratiche di HR, in modo che siano concepite in modo sistemico. Proprio per la sua natura, l'SHRM pone diverse "opzioni" per l'attuazione di un legame tra la strategia e le risorse umane, le principali sono:

- **Approccio lineare/sequenziale:** la strategia aziendale viene posta al centro e le risorse umane si adattano ad essa e alle politiche dell'azienda. In questo modello, le risorse umane sono considerate come risorse adattabili e residue e vengono utilizzate come strumenti per raggiungere gli obiettivi aziendali. Questo approccio considera il personale come un elemento passivo all'interno dell'organizzazione e non come una fonte di vantaggio competitivo. Tale modello è adatto per ambienti stabili e semplici, in cui il potere è concentrato al vertice, ma meno adatto in situazioni complesse e turbolente. Si basa sull'idea che i manager siano dei decisori razionali che, attraverso l'azione di cambiamento dal vertice, riescono a realizzare gli obiettivi strategici in un ambiente prevedibile; la figura sottostante rappresenta l'approccio appena descritto¹⁷



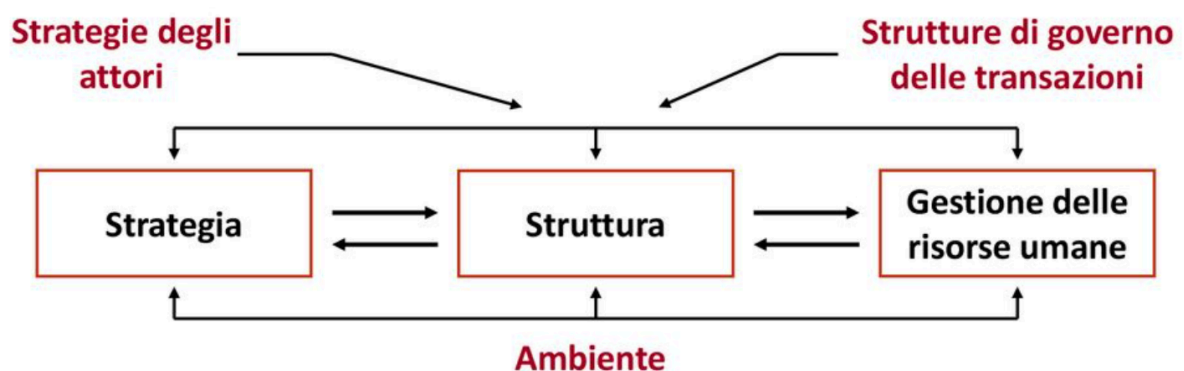
- **Approccio interdipendente:** il concetto di interdipendenza deriva dalla reciproca connessione tra i tre elementi, che generano un processo circolare di adattamento alle pressioni esterne. Questo approccio è emerso per affrontare le difficoltà di raggiungere gli obiettivi prefissati in un ambiente dinamico. Le strategie aziendali si adeguano ai cambiamenti dell'ambiente e le Risorse Umane diventano più importanti, collaborando in modo attivo e interdipendente per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. In questo approccio, la Risorsa Umana acquista maggiore dignità e viene considerata strategica, poiché è una variabile essenziale per il suc-

¹⁷ Risorse Umane. Persone, relazioni e calore. Costa, Gianecchini. The McGraw-Hill Companies.

cesso dell'azienda, posta sullo stesso piano di altre variabili organizzative, così come mostra la figura sottostante¹⁸



- **Approccio evolutivo**: in questo nuovo approccio, la Risorsa Umana diventa la variabile fondamentale per il rapporto tra l'impresa e l'ambiente esterno, al contrario degli approcci precedenti in cui era solo una variabile tra le altre. La Risorsa Umana diventa il vero motore di qualsiasi cambiamento e il management ha la funzione di catalizzare le capacità dei propri dipendenti per creare nuove opportunità. Invece di basarsi sull'assunto di un ambiente stabile e prevedibile, come nell'approccio lineare, l'approccio evolutivo tiene conto dei continui cambiamenti ambientali e aumenta la capacità di reazione dell'organizzazione, l'organizzazione è pertanto intesa come un "sistema che apprende". L'ambiente non è più oggettivo, ma può essere creato dal management attraverso interazioni con il mercato e le convenzioni. L'approccio evolutivo permette quindi di partecipare ai processi di trasformazione istituzionali e di adattarsi alle sfide del mondo esterno. Il modello è definito "evolutivo" poiché la relazione tra strategia e struttura non è definita solo dalle relazioni interne gerarchiche, ma anche dalle influenze esterne, così come in figura¹⁹



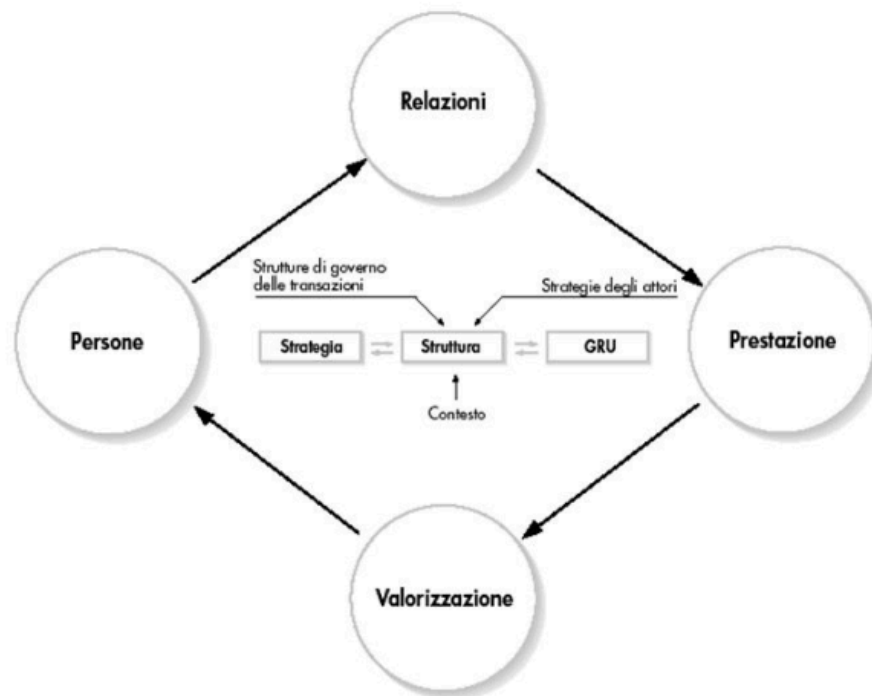
¹⁸ Risorse Umane. Persone, relazioni e calore. Costa, Gianecchini. The McGraw-Hill Companies.

¹⁹ Risorse Umane. Persone, relazioni e calore. Costa, Gianecchini. The McGraw-Hill Companies.

3.6 Hr- value chain e ciclo del valore delle risorse umane.

Dopo aver esaminato il concetto di vantaggio competitivo in generale, l'attenzione si sposta sul legame con le politiche di gestione delle risorse umane (HR). L'HR-value chain è un modello che adotta un approccio inverso rispetto agli studi tradizionali sull'HRM e sulle performance aziendali. Invece di partire dall'HRM per collegarla alle performance, il modello parte dai risultati aziendali come obiettivi finali e poi risale verso l'HRM. L'HR-value chain prevede tre fasi: la determinazione del vantaggio competitivo e del vantaggio competitivo sostenibile, la determinazione dei fattori critici di successo che portano a tale vantaggio, e infine l'analisi degli atteggiamenti e dei comportamenti dei dipendenti che influenzano tali fattori critici di successo. Il ciclo del valore delle risorse umane, allo stesso modo, inizia con le persone: fonte di competenze e conoscenze, e rappresentazione di un capitale umano potenziale. Tuttavia, il loro contributo non può essere acquisito automaticamente e dipende dal loro coinvolgimento all'interno dell'organizzazione, basato su un contratto psicologico che definisce le aspettative reciproche tra lavoratori e azienda. Dopo l'instaurazione di questo contratto, le persone entrano a far parte dell'organizzazione e vengono informate dei loro ruoli e mansioni. L'azienda deve quindi valorizzare la prestazione di queste persone, inserendole nella catena del valore aziendale. In sintesi, il ciclo del valore delle risorse umane si compone di quattro nodi principali raffigurati nel grafico sottostante²⁰: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione.

²⁰ Ciclo del Valore delle Risorse Umane, Risorse Umane: persone, relazioni e valore (Costa G., Gianecchini M.)



Il ciclo del valore delle risorse umane ha come punto di partenza le persone, che rappresentano l'unicità e il capitale umano dell'organizzazione. Tuttavia, l'apporto delle persone non è acquisibile automaticamente all'atto dell'assunzione, ma dipende dal grado di coinvolgimento dell'individuo all'interno dell'organizzazione, che si traduce nell'instaurarsi di un contratto giuridico e psicologico con l'azienda. Il valore che le persone producono dipende anche dal grado del loro coinvolgimento, che può sopperire a una carenza di competenze. Il secondo nodo è quello delle relazioni, che le persone e le imprese stabiliscono per soddisfare i reciproci bisogni e raggiungere i propri obiettivi. Il sistema delle relazioni aziendali è composto da due tipologie di contratto: il contratto giuridico e il contratto inteso in senso psicologico, organizzativo e sociale, che fa riferimento al social capital. Le possibili relazioni sono di tre tipi:

- **Di scambio:** ci sono beni e servizi che vengono scambiati tra le parti coinvolte in un'attività economica e che questi scambi sono considerati transazioni.
- **Di potere:** si riferisce a situazioni in cui una delle parti coinvolte in un rapporto ha il potere di imporre la propria volontà o i propri interessi sull'altra parte. In altre parole, si parla di relazioni in cui una parte ha un potere dominante sull'altra e può esercitare il controllo sulla situazione.
- **Di condivisione:** che caratterizzano le relazioni in cui le parti condividono informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni in modo reciproco e collaborativo

Il terzo punto cruciale del ciclo del valore delle risorse umane riguarda le prestazioni dei dipendenti. Dopo essere stati selezionati e assunti in un'azienda, i lavoratori devono svolgere il loro ruolo e fornire prestazioni che non dipendono solo dalle loro competenze individuali, ma anche dalle relazioni interpersonali, dall'attrezzatura organizzativa e tecnologica che l'azienda mette a loro disposizione. La prestazione non è solo una questione di impegno personale, ma dipende anche dal supporto dell'organizzazione. In lavori altamente standardizzati, le prestazioni sono più facili da ottenere, ma in situazioni più complesse e dinamiche, l'elemento umano diventa cruciale. Le persone devono adattarsi a situazioni mutevoli e pressioni competitive, facendo affidamento sulla loro capacità di innovazione e sperimentazione. La direzione delle risorse umane ha il compito di garantire che le prestazioni siano fornite in modo collaborativo tra i dipendenti. Infine, il ciclo si conclude con la valorizzazione delle risorse umane, che può essere vista sia dal punto di vista dell'azienda (incontro con il cliente e con il mercato) che dal punto di vista del singolo individuo (guadagno non solo monetario ma anche psicologico).

Quarto capitolo: Case study, uno sguardo alla realtà.

Nell'attuale panorama economico, le imprese di ogni dimensione e settore sono costantemente alla ricerca di strategie che consentano loro di raggiungere un vantaggio competitivo duraturo. Tradizionalmente, si è creduto che dimensioni aziendali più ampie o un'appartenenza a settori specifici potessero garantire tale vantaggio. Tuttavia, negli ultimi anni, un'attenzione crescente è stata rivolta all'importanza dell'ambiente di lavoro e alla cura delle risorse umane come fattori critici per ottenere una posizione di successo sul mercato.

Nel contesto del Sud Italia, una regione caratterizzata da una vasta gamma di imprese di diverse dimensioni e settori, sorge la domanda: quali sono gli elementi che influenzano realmente la competitività di queste aziende? È possibile che le dimensioni aziendali o il settore di appartenenza siano i fattori determinanti, oppure esiste un altro elemento chiave spesso trascurato?

Il presente capitolo di tesi si propone di analizzare i dati di un campione rappresentativo di imprese del Sud Italia, appartenenti a settori diversi e con dimensioni aziendali variegata. L'obiettivo è dimostrare che, contrariamente a quanto comunemente creduto, le dimensioni e il settore di appartenenza non costituiscono necessariamente elementi cruciali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo.

Invece, la ricerca si concentrerà sull'ipotesi che l'unico fattore davvero significativo per ottenere un vantaggio competitivo consista nella creazione di un ambiente di lavoro piacevole per i dipendenti e nella cura delle risorse umane. Saranno prese in considerazione vari indicatori e metriche per valutare l'effetto di questi fattori sulle performance aziendali quali i livelli di soddisfazione dei dipendenti.

Attraverso un'analisi dettagliata dei dati raccolti da un campione di imprese, questo studio intende fornire un'ulteriore prospettiva sulla relazione tra le dimensioni aziendali, il settore di appartenenza e il vantaggio competitivo. Sarà in grado di offrire una visione più accurata dei fattori che determinano il successo delle aziende meridionali e di proporre linee guida pratiche per le organizzazioni che desiderano migliorare la propria competitività.

Le conclusioni, potrebbero sfatare le convinzioni consolidate sulla gestione aziendale e promuovere una nuova prospettiva che pone l'attenzione sulla valorizzazione delle risorse umane come leva fondamentale per il successo aziendale.

Per la mia ricerca di tesi, ho raccolto i dati necessari utilizzando i questionari Great Place to Work, uno strumento ampiamente riconosciuto e utilizzato per valutare la qualità dell'ambiente di lavoro e la soddisfazione dei dipendenti nelle organizzazioni. I questionari Great Place to Work offrono una metodologia strutturata per raccogliere informazioni sulle esperienze dei dipendenti all'interno dell'azienda. Essi comprendono una serie di domande che coprono vari aspetti dell'ambiente di lavoro, tra cui la cultura aziendale, il coinvolgimento dei dipendenti, l'equità, il supporto manageriale, l'opportunità di crescita e molto altro ancora. Questi questionari sono stati somministrati ai dipendenti delle diverse aziende incluse nel mio campione di ricerca. I partecipanti sono stati invitati a rispondere in modo anonimo e sincero, al fine di ottenere una panoramica completa delle loro opinioni e percezioni sull'ambiente di lavoro. La scelta di utilizzare questionari tipici del sistema Great Place to Work è stata motivata dalla loro validità e affidabilità nel rilevare i fattori che contribuiscono a creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante. Attraverso l'analisi dei dati raccolti, ho potuto ottenere informazioni dettagliate sulla soddisfazione dei dipendenti, la percezione della cultura aziendale e l'impatto che questi fattori possono avere sulle performance aziendali. I risultati derivanti da questi questionari hanno fornito una solida base di dati per la mia ricerca, consentendomi di esaminare in modo approfondito l'importanza dell'ambiente di lavoro piacevole e della cura delle risorse umane nel raggiungimento del vantaggio competitivo per le imprese del sud Italia e non solo.

4.1 Descrizione delle aziende.

La prima azienda selezionata per la mia ricerca è la Marpesca Group S.R.L un'impresa leader nel settore del commercio di prodotti ittici, con sede operativa a Vibo Valentia, in Calabria.

Oltre alla sua ubicazione strategica a ridosso del porto di Vibo Marina in Calabria, l'azienda dispone di una seconda sede nel centro Italia - a Fano- nelle Marche. L'azienda si è guadagnata una posizione di rilievo grazie alla sua lunga esperienza di oltre 60 anni e alle sue competenze nel settore ittico. La filosofia del Gruppo Marpesca è quella di promuovere sempre il made in Italy e la cucina italiana di alta qualità, con prodotti di eccellenza, salubri e perfetti dal punto di vista nutrizionale. Il considerevole amore per la propria terra la Calabria, l'immenso rispetto per il mare, per la cultura della pesca e della lavorazione del pesce è fortissimo e si rispecchia totalmente nel successo del lavoro svolto quotidianamente, energico e di-

namico, sicuramente destinato a crescere e a svilupparsi nel futuro prossimo. La Marpesca é dotata di una propria flotta di pescherecci che quotidianamente batte le coste del versante tirrenico calabrese, operando con diversi sistemi di pesca tra i quali lo strascico ed il palangaro. Possiede inoltre tre marchi registrati: il primo "Ikejime ®" per la pesca del Tonno rosso del Mediterraneo, il secondo certificato "U rè" per la pesca del pesce spada e infine la "Selezione 1954" per il pescato locale.

La seconda è l'Autozeta S.R.L , azienda che appartiene al settore automobilistico e si distingue per la sua attività in diverse sedi, a Vibo Valentia e Reggio Calabria. Come azienda leader nel settore, essa è impegnata nella commercio di veicoli di una vasta gamma di marchi come Peugeot, Citroen e Opel e nella fornitura di servizi post vendita correlati. Grazie alla sua presenza diffusa in queste due importanti città Calabresi, l'azienda svolge un ruolo di rilievo nell'industria automobilistica regionale, contribuendo all'economia locale e offrendo opportunità occupazionali significative. L'impegno di Autozeta Srl nel settore automobilistico si riflette anche nella scelta dei marchi che rappresenta. Collaborando con marchi di fama internazionale come Peugeot, Citroen e Opel, l'azienda dimostra la sua volontà di offrire ai clienti prodotti di alta qualità, sicuri e all'avanguardia tecnologica. Testimonianza dell'attenzione per l'eccellenza e la soddisfazione del cliente, ma soprattutto della centralità della qualità e l'innovazione dei veicoli che offre.

La terza azienda selezionata è la Marten S.R.L attiva nella fabbricazione e distribuzione di prodotti chimici industriali. Con sede a Maierato, l'azienda ha sviluppato una solida reputazione per la produzione di prodotti chimici specializzati e utilizzati in diversi settori industriali, essa propone infatti numerose linee di prodotti ai fini di soddisfare ogni richiesta del cliente. La sua competenza nella formulazione e nella produzione di soluzioni chimiche innovative e di alta qualità ha reso l'azienda un punto di riferimento per le imprese del settore nella regione, con particolare specializzazione in: commercializzazione di prodotti chimici di base, import e distribuzione di chimici e accessori per il trattamento di piscine con marchio MARTEN POOL e infine produzione della linea MARTEN PROFESSIONAL, una selezione di prodotti specifici per la pulizia.

La quarta azienda selezionata è la Fiorillo Detergenza S.R.L, leader nella fabbricazione di detersivi. Con sede in Calabria, l'azienda si è guadagnata una posizione di rilievo nel settore grazie alla produzione e alla distribuzione di detersivi di alta qualità per diverse applicazioni

industriali e domestiche. La Fiorillo gestisce direttamente l'intera filiera di produzione, dall'ideazione al prodotto finito pronto per essere commercializzato. L'azienda riesce a garantire ai propri clienti elevati standard qualitativi grazie ad un'accurata selezione delle materie prime, a costanti controlli sulla qualità ed alla continua innovazione su nuovi prodotti e sistemi di produzione. Punto focale è il proprio team altamente dinamico e specializzato, punto di forza per ottenere efficienza e soluzioni innovative. Il reparto produttivo, è inoltre dotato di impianti di riempimento automatizzati, software sofisticati un'area di soffiaggio interna che copre l'intera gamma di flaconi del marchio in HD-PE e PET, consente di mantenere la competitività sui prezzi, uno dei capisaldi dell'azienda. La logistica è ottimizzata per offrire un efficiente servizio di magazzino e distribuzione su tutto il territorio nazionale con i propri mezzi, fornendo quindi ai clienti una prestazione "esclusiva". Uno dei principali obiettivi della Fiorillo è quello di investire sempre di più in Ricerca & Sviluppo per realizzare prodotti di qualità, supportando i clienti nel semplificare e rendere più piacevole la vita di tutti i giorni nel rispetto dell'ambiente.

L'ultima azienda selezionata è la Colacchio s.r.l., anch'essa operante a Vibo Valentia da oltre quarant'anni. Si occupano di tutto ciò che riguarda il mondo dell'edilizia: rivenditori qualificati, sia all'ingrosso sia al dettaglio, dei marchi più importanti a livello nazionale e internazionale, possedendo talvolta l'esclusiva territoriale dei marchi. Operano come distributore qualificato di materiali e tecnologie per l'edilizia in tutta la regione Calabria. Il progressivo ampliamento della gamma di prodotti e dei servizi offerti, consente oggi alla clientela composta da imprese, professionisti e privati, di usufruire delle migliori soluzioni sia per le nuove costruzioni che per le ristrutturazioni. Il vasto assortimento di prodotti, la qualità dei servizi offerti, l'assistenza qualificata pre e post vendita, nonché aree espositive dedicate, un team di propri agenti e una rete logistica autonoma gli hanno permesso nel corso degli anni di essere riconosciuti dalla clientela e dai fornitori come un'azienda di riferimento del settore in Calabria.

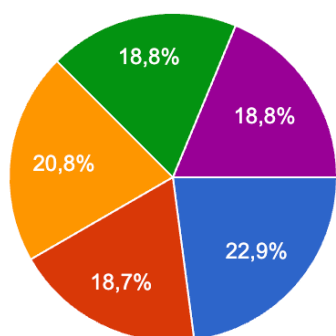
Oltre alla loro eccellenza nei settori di appartenenza, le aziende selezionate hanno dimostrato un impegno costante per la cura delle risorse umane e per la creazione di un ambiente di lavoro piacevole. Attraverso iniziative di formazione, supporto e coinvolgimento dei dipendenti,

hanno creato un clima lavorativo stimolante e gratificante, che si riflette nella soddisfazione e nel benessere dei suoi dipendenti e conseguentemente nelle proprie performance aziendali.

4.1 Scelta e analisi dei dati.

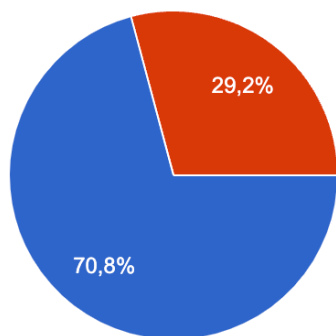
Dopo aver selezionato attentamente le cinque aziende operanti in diversi settori, il passo successivo della mia ricerca consisteva nella strutturazione del questionario da somministrare ai dipendenti. Il questionario è stato progettato per raccogliere dati pertinenti sulle caratteristiche dei partecipanti e sull'ambiente lavorativo. Le prime domande miravano a rilevare il settore di appartenenza dell'azienda per cui i dipendenti lavoravano, l'identità di genere e l'età. Successivamente, è stata data particolare attenzione all'analisi dell'anzianità aziendale dei partecipanti. L'anzianità aziendale può essere definita come il periodo di tempo trascorso da un dipendente all'interno della stessa azienda. Rappresenta un indicatore importante per comprendere l'esperienza lavorativa e l'integrazione dell'individuo nell'organizzazione. Avere una maggiore anzianità aziendale significa che il dipendente ha trascorso più tempo nell'azienda, accumulando conoscenze specifiche, esperienze e relazioni lavorative nel corso degli anni. Al contrario, una minore anzianità aziendale indica che il dipendente ha una presenza relativamente più breve all'interno dell'organizzazione. Oltre all'anzianità aziendale, il questionario ha indagato anche sul tipo di funzione ricoperta dai partecipanti. Questo aspetto è importante per comprendere le diverse responsabilità e competenze svolte dai dipendenti all'interno dell'azienda, nonché per analizzare eventuali correlazioni tra il ruolo lavorativo e le percezioni sull'ambiente di lavoro. Infine, il questionario includeva una serie di domande specifiche sull'ambiente di lavoro. Queste domande avevano lo scopo di raccogliere informazioni sul clima organizzativo, le relazioni interpersonali, le opportunità di sviluppo professionale e altri aspetti che influenzano la soddisfazione e il benessere dei dipendenti. Analizzare l'ambiente di lavoro è fondamentale per identificare eventuali aree di miglioramento e implementare strategie che possano promuovere un contesto lavorativo sano, motivante e inclusivo.

Settore in cui operano le aziende:



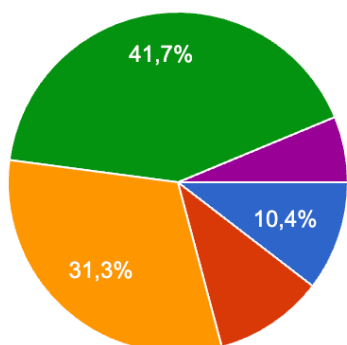
- Commercio prodotti ittici
- Fabbricazione prodotti chimici industriali
- Commercio di autovetture
- Produzione detergenti
- Commercio materiali edili

Identità di genere:



- uomo
- donna
- preferisco non rispondere

Età:



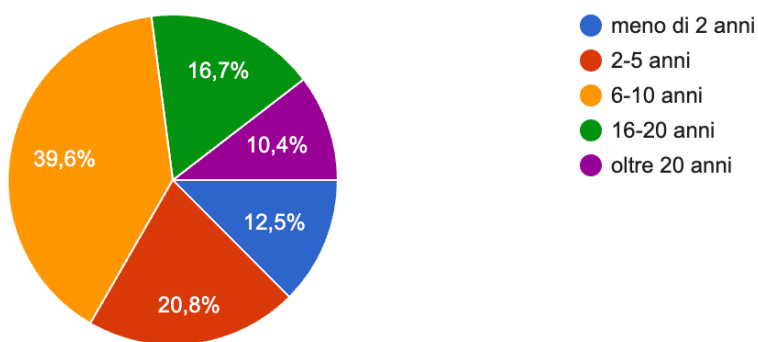
- 18-25
- 26-34
- 35-44
- 45-54
- over 55

Dall'analisi dei dati raccolti e dai grafici generati, emerge chiaramente che la selezione delle aziende operanti in diversi settori è stata variegata e rappresentativa. Tuttavia, uno dei risultati più evidenti riguarda la composizione di genere dei dipendenti coinvolti nello studio. È emerso che vi è una maggioranza di uomini, che rappresentano circa il 70% dei partecipanti, rispetto a una presenza femminile inferiore al 30%. Questo dato sottolinea l'esistenza di una disparità di presenza genere all'interno delle aziende prese in considerazione e solleva l'importanza di indagare ulteriormente sulle cause e le dinamiche che contribuiscono a questa disparità. In termini di distribuzione per fasce di età, i dati evidenziano un quadro variegato e interessante. La fascia di età con la maggioranza dei dipendenti è compresa tra i 45 e i 55 anni, rappresentando un significativo 41,7% dei partecipanti complessivi. Subito dopo, la fascia di età compresa tra i 35 e i 45 anni registra una presenza significativa, rappresentando circa il 31% dei partecipanti. Le fasce di età più giovani, tra i 18 e i 25 anni e tra i 26 e i 34 anni, rappresentano rispettivamente il 10,4% e il 10,3% dei partecipanti. Infine, vi è un numero relativamente minore di dipendenti con un'età superiore ai 55 anni, rappresentando circa il 6,2% del totale dei partecipanti. Questo quadro fornisce un'istantanea della distribuzione generale per fasce di età all'interno delle aziende selezionate, evidenziando sia la presenza di lavoratori esperti e di lunga data, sia l'ingresso di nuove generazioni nel mondo del lavoro. La scelta di non limitarsi a dipendenti esperti e di età più avanzata è stata una decisione consapevole adottata dalla maggior parte delle aziende selezionate. Questa scelta dimostra l'importanza attribuita alla formazione dei giovani e all'inclusione delle nuove generazioni nel mondo del lavoro, soprattutto in una realtà ristretta e limitante come quella calabrese. Tale atteggiamento evidenzia l'integrità e la credibilità aziendale, poiché queste aziende riconoscono che investire nella formazione e nell'opportunità di crescita per i giovani contribuisce non solo alla crescita dell'organizzazione stessa, ma anche allo sviluppo della comunità locale. Durante lo svolgimento della tesi, abbiamo dedicato un'attenzione particolare a questo aspetto, riconoscendo la sua fondamentale importanza nel determinare se un luogo di lavoro sia effettivamente sano e sostenibile o meno. Promuovere pertanto l'occupazione giovanile e fornire opportunità di apprendimento e crescita alle nuove generazioni non solo consolida la reputazione delle aziende coinvolte, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro più dinamico, innovativo e inclusivo. Inoltre, l'investimento nella formazione dei giovani lavoratori in una realtà economica come quella calabrese, caratterizzata da limitazioni e sfide specifi-

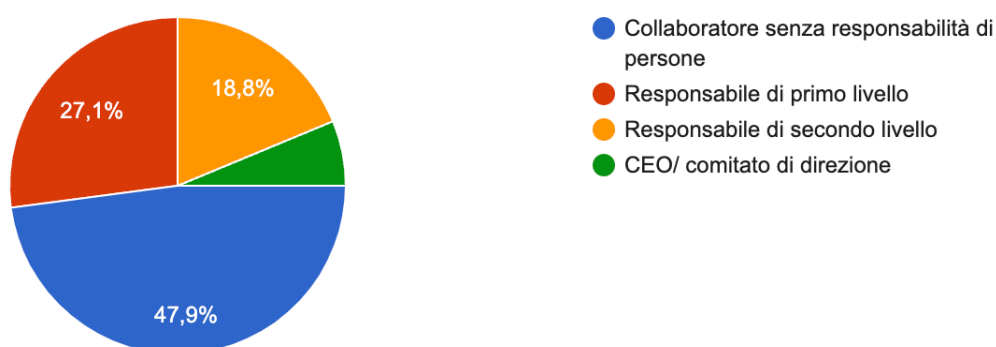
che, rappresenta un segnale di fiducia e impegno a lungo termine verso lo sviluppo sostenibile della regione. Questa scelta consapevole riflette una visione lungimirante delle aziende che mirano a promuovere il talento locale, incoraggiare l'imprenditorialità e stimolare l'innovazione, contribuendo così a migliorare le prospettive economiche e sociali della Calabria.

L'analisi dei dati raccolti mediante il questionario ha inoltre approfondito due elementi significativi: l'anzianità aziendale e la funzione ricoperta dai dipendenti.

Anzianità aziendale:



Funzione ricoperta:

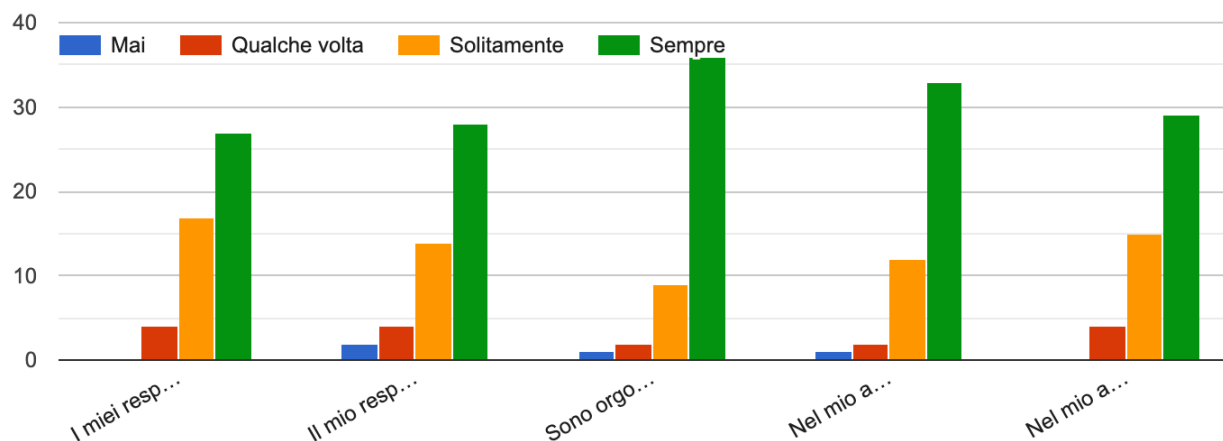


In merito all'anzianità aziendale, i risultati indicano una distribuzione variegata tra i partecipanti. La maggioranza dei dipendenti, pari al 39,6%, ha una permanenza in azienda compresa tra i 6 e i 10 anni. Questo dato suggerisce una stabilità lavorativa significativa e una presenza

di lunga durata all'interno delle organizzazioni. Seguono i dipendenti con un'anzianità aziendale tra 2 e 5 anni, rappresentando il 20,8% del campione. L'analisi evidenzia inoltre che il 16,7% dei partecipanti ha trascorso tra i 16 e i 20 anni all'interno dell'azienda, mentre il 12,5% ha un'anzianità aziendale inferiore a 2 anni. Infine, il 10,4% dei dipendenti ha una permanenza superiore ai 20 anni, testimoniando una notevole fedeltà e dedizione all'azienda nel lungo termine. Passando alla funzione ricoperta dai dipendenti, emerge un panorama diversificato all'interno delle aziende selezionate. La maggioranza dei partecipanti, pari al 47,9%, svolge il ruolo di collaboratore senza responsabilità di persone.

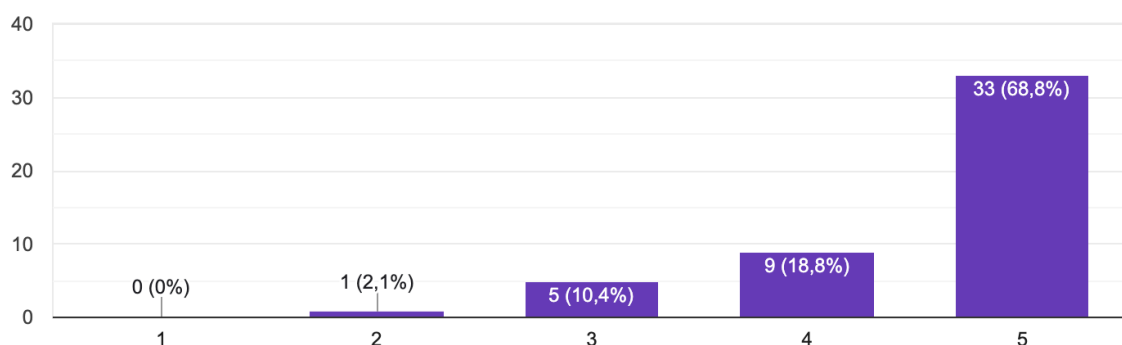
Seguono i responsabili di primo livello, rappresentando il 27,1% dei partecipanti. Questa categoria di dipendenti ha la responsabilità di guidare un team o una sezione specifica all'interno dell'azienda. Il 18,8% dei partecipanti ricopre ruoli di responsabilità di secondo livello, indicando una presenza di dirigenti intermedi all'interno delle organizzazioni selezionate. Infine, un 6,3% dei dipendenti fa parte del comitato di direzione, rappresentando una posizione di alto livello decisionale e strategico. L'analisi dell'anzianità aziendale e della funzione ricoperta dai dipendenti offre una panoramica dettagliata della composizione e della struttura organizzativa delle aziende selezionate. Questi dati sono essenziali per comprendere la distribuzione delle risorse umane e delle responsabilità all'interno delle organizzazioni. Inoltre, forniscono un quadro di riferimento per indagare ulteriormente sulle dinamiche di carriera, le opportunità di crescita professionale e la gestione del personale all'interno delle aziende. Ai partecipanti è stato successivamente chiesto di rispondere ad alcune affermazioni utilizzando una scala che va da "mai" a "sempre". Di seguito sono riportate le domande e i risultati ottenuti: *I miei responsabili agiscono in modo onesto ed etico? "Fanno la cosa giusta"*. La maggior parte dei partecipanti ha risposto in modo positivo, indicando la massima valutazione "sempre". Ciò suggerisce che i responsabili sono percepiti come persone che agiscono in modo etico e corretto. *Il mio responsabile valorizza la mia competenza e creatività.* Anche in questa domanda, la risposta predominante è stata "sempre". Ciò indica che i dipendenti si sentono apprezzati e incoraggiati nel mettere in mostra le proprie competenze e idee creative. *Sono orgoglioso/a di dire alle persone dove lavoro.* I dati raccolti hanno mostrato che la maggior parte dei partecipanti ha risposto "sempre" a questa affermazione. Questo suggerisce che i dipendenti sono orgogliosi di far parte dell'organizzazione e sono disposti a condividere con gli altri il loro coinvolgimento professionale. *Nel mio ambiente di lavoro posso essere me*

stesso/a. La risposta "sempre" è stata nuovamente la più comune in questa domanda. Ciò indica che i dipendenti si sentono liberi di essere autentici e di esprimere la propria personalità senza paura di giudizi o discriminazioni. *Nel mio ambiente di lavoro c'è un'atmosfera amichevole.* Anche in questa affermazione, la risposta predominante è stata "sempre". I dipendenti hanno riconosciuto l'atmosfera positiva e amichevole presente nel loro ambiente di lavoro. *Nel mio ambiente di lavoro mi sento capito/a.* Infine, la maggior parte dei partecipanti ha risposto "sempre" anche a questa domanda. Ciò indica che i dipendenti si sentono compresi e ascoltati dai loro colleghi e responsabili. In conclusione, i dati analizzati dimostrano che la maggior parte dei partecipanti ha risposto in modo positivo alla maggior parte delle domande, indicando una soddisfazione generale nel loro ambiente di lavoro. Questi risultati suggeriscono che i responsabili agiscono in modo onesto ed etico, valorizzano la competenza e creatività dei dipendenti, creano un'atmosfera amichevole e consentono ai dipendenti di essere se stessi. Questi fattori contribuiscono a un ambiente di lavoro positivo e soddisfacente per tutti i dipendenti.



Successivamente si è passati ad analizzare degli aspetti molto più personali e inerenti alla sfera emotiva quali la soddisfazione sul posto di lavoro, o la crescita emotiva e professionale. È stato chiesto di rispondere alle domande con una scala che andasse da 1 a 5 per indicare l'aderenza o meno con la domanda proposta.

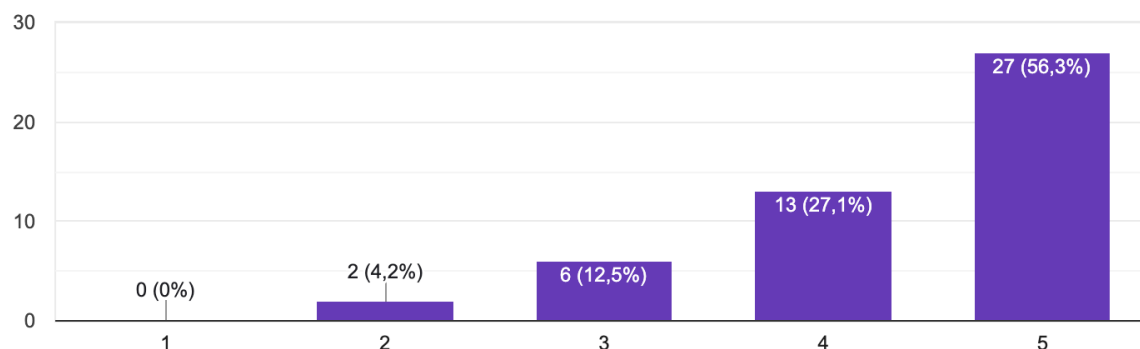
Quanto pensi ti abbia aiutato a crescere professionalmente ed emotivamente il tuo lavoro?



È positivo constatare che la maggioranza dei partecipanti (68,8%) ha assegnato il punteggio massimo di 5 alla domanda sulla crescita professionale ed emotiva derivante dal proprio lavoro. Questo indica che una larga percentuale dei dipendenti ritiene che il loro lavoro abbia contribuito notevolmente alla loro crescita a livello professionale ed emotivo.

È importante sottolineare che, le risposte possono variare da persona a persona. La crescita professionale dipende da diversi fattori, come il grado di aderenza al percorso di studi, l'interesse personale nel proprio lavoro e la sensazione di essere in sintonia con il ruolo svolto nell'azienda. Pertanto, non sorprende che alcuni partecipanti abbiano risposto con valutazioni leggermente inferiori. Tuttavia, i risultati complessivi indicano un alto livello di soddisfazione nel rapporto tra lavoro e crescita personale. La percentuale considerevole di voti 5 (68,8%) e 4 (18,8%) suggerisce che la maggior parte dei dipendenti ha una visione molto positiva riguardo al modo in cui il loro lavoro li ha aiutati a svilupparsi sia professionalmente che emotivamente. Questi risultati possono essere considerati un segno di un ambiente lavorativo stimolante e supportivo, dove i dipendenti hanno l'opportunità di crescere e realizzare il loro potenziale. È importante che le aziende continuino a sostenere e promuovere la crescita professionale dei propri dipendenti, in modo da mantenere alti livelli di soddisfazione e motivazione.

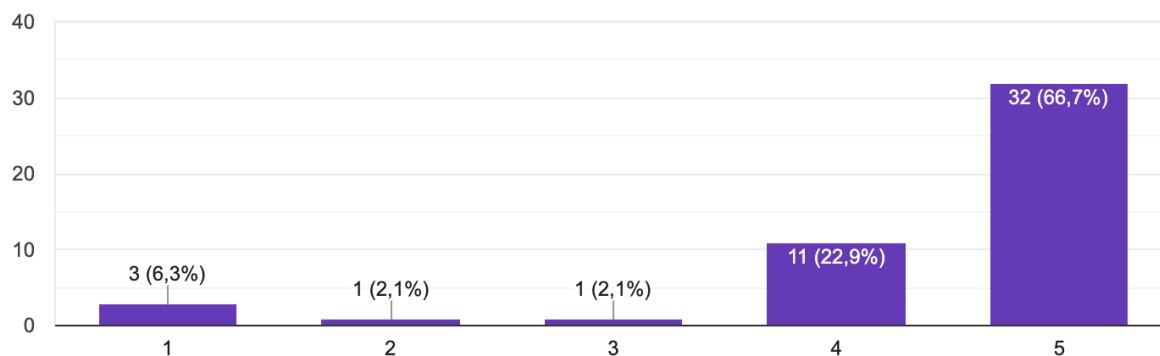
Quanto pensi sia adeguata la posizione che ricopri?



I risultati del sondaggio sulla soddisfazione riguardo all'adeguatezza della posizione ricoperta sono altrettanto positivi. La maggioranza dei partecipanti (56,3%) ha assegnato il punteggio massimo di 5, indicando un alto grado di soddisfazione riguardo alla loro posizione lavorativa. Un altro significativo 27,1% ha votato 4, indicando comunque un livello di soddisfazione elevato. È incoraggiante constatare che solo una percentuale relativamente bassa di partecipanti ha assegnato valutazioni inferiori. Il 12,5% che ha votato 3 e il 4,2% che ha votato 2 potrebbero indicare una moderata insoddisfazione o una certa ambivalenza riguardo all'adeguatezza della loro posizione. Tuttavia, è importante notare che nessun partecipante ha votato il punteggio minimo di 1, il che suggerisce che nessuno si è dichiarato del tutto insoddisfatto. I risultati complessivi indicano che una grande percentuale di dipendenti si sente soddisfatta e ritiene che la posizione che ricopre sia adeguata. Questo è un segno positivo, poiché indica che la maggior parte dei dipendenti si sente a proprio agio con le responsabilità e le sfide associate al loro ruolo lavorativo.

Tuttavia, è importante prendere in considerazione anche le opinioni e le valutazioni di coloro che hanno assegnato punteggi leggermente inferiori. Potrebbero esserci motivi specifici per cui alcuni dipendenti si sentono meno soddisfatti della loro posizione, e queste valutazioni potrebbero fornire spunti preziosi per identificare eventuali aree di miglioramento o opportunità di crescita per l'azienda.

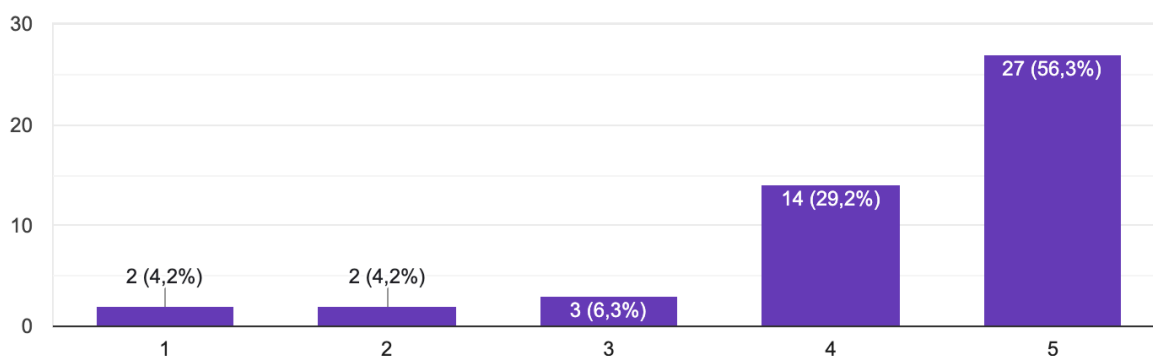
Quanto sei motivato a fare sempre meglio?



I risultati del sondaggio sulla motivazione dei dipendenti a fare sempre meglio mostrano una maggioranza di risposte positive, ma anche la presenza di un numero significativo di risposte intermedie. Questo suggerisce che potrebbe esserci la necessità di migliorare la motivazione di alcuni dipendenti all'interno dell'organizzazione.

Il 66,7% dei partecipanti ha assegnato il punteggio massimo, indicando un alto grado di motivazione a fare sempre meglio. Tuttavia, il fatto che il 22,9% abbia votato 4 potrebbe indicare che alcuni dipendenti hanno una motivazione solida ma non al massimo livello. Le risposte più basse rappresentano una percentuale inferiore, con il 2,1% di voti per 3 e 2, e il 6,3% di voti per 1. Questi risultati indicano che una piccola percentuale dei dipendenti potrebbe essere meno motivata e potrebbe richiedere una maggiore attenzione e supporto per migliorare la loro motivazione e impegno. È importante individuare i fattori che possono influenzare la motivazione dei dipendenti, come la comunicazione, il riconoscimento delle prestazioni, le opportunità di crescita e lo sviluppo professionale. Sulla base di tali risultati, potrebbe essere utile per l'azienda considerare l'implementazione di programmi di incentivazione, sessioni di formazione e sviluppo personale, o altre iniziative che possano favorire una maggiore motivazione dei dipendenti e promuovere un ambiente lavorativo stimolante. È stato infine chiesto di rispondere ad un'ultima domanda che racchiude tutte le precedenti e quindi gli aspetti emotivi, professionali ma anche personali.

La domanda è: *Quanto sei complessivamente soddisfatto del tuo lavoro?*



Come prevedibile dopo aver avuto un riscontro tanto positivo nelle domande precedenti, anche questa domanda ha avuto la maggior parte di risposte positive. La domanda aveva lo scopo di essere il connubio tra gli aspetti emotivi e quelli prettamente professionali legati al lavoro. Dalle risposte ottenute, emerge un trend complessivamente positivo, indicando una soddisfazione generale nel contesto lavorativo. Il 56,3% degli intervistati ha espresso un voto di 5, il 29,2% ha optato per un voto di 4, il 6,3% ha scelto il voto di 3, mentre il 4,2% e l'1% hanno assegnato rispettivamente i voti di 2 e 1.

4.3 Interpretazione dei dati.

La somministrazione del sondaggio ai dipendenti, come abbiamo visto, ha fornito un quadro che evidenzia una generale soddisfazione in diversi ambiti della loro vita lavorativa. Questa indagine mirava a dimostrare l'importanza cruciale della soddisfazione e della motivazione delle risorse umane per le aziende, rivelando come tale elemento possa rappresentare un fattore aggiuntivo determinante per garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. In tal senso, è fondamentale promuovere una cultura aziendale che favorisca iniziative di coinvolgimento e supporto dei dipendenti, intervenendo tempestivamente qualora emergano segnali di insoddisfazione per adottare azioni correttive atte a promuovere il benessere organizzativo complessivo.

Sono particolarmente felice di osservare come le aziende nella mia regione dimostrino un sincero interesse per il loro capitale umano, riconoscendo il valore insito in ogni individuo che contribuisce al successo aziendale. L'attenzione riservata a questa indagine evidenzia la consapevolezza che la soddisfazione dei dipendenti non sia solo un obiettivo desiderabile, ma

un elemento strategico per il miglioramento continuo e la prosperità a lungo termine dell'organizzazione. Inoltre, è stato molto entusiasmante constatare che i CEO delle aziende abbiano accolto positivamente il sondaggio e abbiano manifestato la volontà di riproporlo con maggior frequenza ai propri dipendenti. Questo dimostra un impegno tangibile nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, gratificante e soddisfacente per tutti i membri dell'organizzazione. Tale iniziativa non solo rappresenta un passo avanti nel perseguire il successo aziendale, ma testimonia anche la volontà di valorizzare e rispettare le esigenze e le opinioni dei dipendenti, considerandoli una risorsa fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Attraverso questa indagine e l'attenzione dedicata ai risultati emersi, siamo testimoni di un cambiamento culturale positivo che non avviene solo nelle teorizzazioni aziendali ma in cui le aziende riconoscono l'importanza di un ambiente lavorativo in cui gli individui possano prosperare, sentirsi valorizzati e realizzati professionalmente. Sono convinto che continuare su questa strada non solo contribuirà al successo a lungo termine delle aziende, ma migliorerà anche la qualità della vita dei dipendenti e favorirà una società in cui il benessere organizzativo sia un obiettivo condiviso e raggiungibile.

Conclusioni.

Attraverso l'approfondita analisi della progressione del ruolo individuale all'interno delle strutture organizzative, condotta nel primo capitolo, emerge chiaramente che le aziende che pongono la persona e le sue competenze al centro sono in grado di conseguire i risultati più positivi. Di conseguenza, le emozioni umane sono diventate un elemento fondamentale per le organizzazioni, un punto di leva strategico volto a stimolare un aumento delle performance aziendali. Questa riflessione sottolinea come la considerazione e la valorizzazione delle persone rappresentino un'importante spinta verso l'eccellenza organizzativa. Investire nell'aspetto emotivo e cognitivo dei collaboratori si è rivelato cruciale per innescare un circolo virtuoso di produttività, motivazione e successo. Le aziende che abbracciano questa prospettiva comprendono che il benessere e la soddisfazione dei dipendenti non sono solo obiettivi morali, ma anche strategici, in quanto influenzano direttamente le performance e la competitività.

L'integrazione delle emozioni umane all'interno dei processi aziendali non solo contribuisce a creare un ambiente di lavoro più stimolante e gratificante, ma permette anche di sfruttare appieno le potenzialità dei singoli individui, valorizzando le loro competenze e promuovendo un clima organizzativo positivo. Attraverso una gestione empatica e orientata al sostegno dei dipendenti, le aziende possono alimentare la motivazione, la creatività e la fiducia, elementi indispensabili per raggiungere livelli di performance superiori e favorire un clima di collaborazione e sinergia. La presente tesi, ha indagato con profondità l'importanza vitale dell'intelligenza emotiva nell'ambito economico e nella gestione aziendale, e come questa abbia il potenziale di contribuire al conseguimento di un vantaggio competitivo. Partendo da un solido apparato teorico che comprende le opere di Taylor, Mayo, Maslow e McClelland, siamo stati in grado di esplorare come le teorie sulla motivazione e sull'organizzazione del lavoro abbiano arricchito la nostra comprensione del ruolo fondamentale delle risorse umane all'interno delle imprese. Siamo poi passati nel secondo capitolo ad affermare che l'intelligenza emotiva, caratterizzata dalla consapevolezza di sé, dalla padronanza di sé, dalla motivazione, dall'empatia e dalle abilità sociali, si configura come una leva integrante per l'azienda. Le imprese che coltivano un ambiente lavorativo che nutre e valorizza tali qualità, sono in grado di sviluppare una forma di leadership emotiva più efficace, generando effetti positivi sulle performance complessive dell'organizzazione. È stato evidenziato come l'intelligenza emotiva, quando abilmente applicata, possa aprire le porte a una serie di benefici tangibili per le im-

prese. La consapevolezza di sé consente ai leader di comprendere le proprie emozioni e reazioni, agendo di conseguenza in modo più maturo e strategico. La padronanza di sé permette di gestire con successo lo stress, rimanendo concentrati e produttivi anche in situazioni critiche. La motivazione intrinseca spinge i dipendenti a dare il massimo e a perseguire con impegno gli obiettivi aziendali. L'empatia facilita la comprensione dei bisogni, delle aspettative e dei punti di vista degli altri, promuovendo un clima di collaborazione e comprensione reciproca. Le abilità sociali affinate favoriscono la comunicazione efficace, il coinvolgimento delle persone e la gestione dei conflitti, elementi imprescindibili per il successo delle relazioni interne ed esterne all'azienda. Nel corso del terzo capitolo, è stato messo in luce il potenziale delle risorse umane nel diventare un elemento distintivo in un contesto altamente competitivo. Attraverso un'analisi attenta, l'Human Resource Management e lo Strategic Human Resource Management sono stati individuati come strumenti chiave per raggiungere questo vantaggio, sfruttando modelli concettuali come la HR-value chain e il ciclo del valore delle risorse umane. L'Human Resource Management, mirando a sviluppare e valorizzare il capitale umano, assume un ruolo cruciale nel creare condizioni favorevoli per l'eccellenza organizzativa. Nel contempo, lo Strategic Human Resource Management si pone come una prospettiva più ampia e strategica, integrando le risorse umane all'interno delle decisioni aziendali, in modo da raggiungere obiettivi di lungo termine. Il quarto capitolo infine, intitolato "Case Study: Uno sguardo alla realtà", rappresenta un'importante tappa di questa tesi, sia ai fini di dimostrare tutto ciò che era stato affrontato nel corso degli studi, sia perché mi ha dato la possibilità di dare "uno sguardo alla MIA realtà". Attraverso una dettagliata descrizione delle aziende prese in considerazione, una scrupolosa scelta e analisi dei dati e successiva interpretazione, ho fornito un quadro esaustivo della situazione attuale. Nel contesto del mio studio, ho scelto di condurre un'analisi approfondita su cinque aziende leader del Sud Italia. Attraverso un questionario accuratamente sviluppato, ho cercato di comprendere in che misura queste organizzazioni fossero in grado di coltivare un ambiente di lavoro positivo e costruttivo, sia dal punto di vista professionale che emotivo. I risultati del mio studio hanno rivelato un elemento comune tra queste imprese di successo: la presenza di un ambiente di lavoro in cui le emozioni positive e la professionalità si fondono armoniosamente. È emerso che queste aziende hanno saputo valorizzare le loro risorse umane in modo efficace, sfruttando appieno le competenze e le emozioni dei dipendenti. L'analisi dei dati ha evidenziato come l'attenzio-

ne per il benessere dei dipendenti e la promozione di un clima organizzativo positivo abbiano contribuito in modo significativo al successo delle imprese. La creazione di un ambiente di lavoro che favorisce la motivazione, la fiducia reciproca e la collaborazione ha alimentato la produttività e l'innovazione, consentendo a queste aziende di distinguersi e dominare nei rispettivi settori. Questi risultati confermano l'importanza fondamentale delle risorse umane per il successo delle organizzazioni. L'efficace gestione delle persone, tenendo conto sia delle loro competenze che delle loro emozioni, si rivela un fattore determinante per raggiungere una posizione di leadership nel mercato. Le aziende prese in esame hanno dimostrato come l'adozione di strategie che mettono al centro il capitale umano, promuovendo la soddisfazione dei dipendenti e stimolando un clima di collaborazione e crescita, possa generare un vantaggio competitivo significativo. In conclusione, l'analisi dei dati raccolti da questo studio conferma che la gestione delle risorse umane svolge un ruolo cruciale nel successo delle aziende. L'attenzione alla creazione di un ambiente di lavoro positivo, l'utilizzo della rinomata "Intelligenza emotiva" e la valorizzazione delle competenze e delle emozioni dei dipendenti rappresentano pilastri fondamentali per consolidare una posizione dominante nei rispettivi settori. La comprensione di tali dinamiche e l'adozione di strategie mirate alla gestione delle risorse umane si rivelano pertanto elementi imprescindibili per le aziende che aspirano a mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel panorama economico odierno.

BIBLIOGRAFIA.

- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Boldizzoni, D. (2007). *Management delle risorse umane: Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Il Sole 24 h, ISTUD.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Strategic HR management: Gestione strategica delle risorse umane*. Luiss.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2011). *Risorse Umane, persone, relazioni e valore*. Mc Graw-Hill.
- Davis, Emily. "The Science of Climate Change."
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2010). *Economia e Gestione delle imprese*. McGraw Hill.
- Gabrielli, G. (2010). *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano: Franco Angeli.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Goleman, D. (1999). *Intelligenza emotiva*. Bur.
- Goleman, D. (2000). *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro (Vol. 45)*. Bur.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.
- Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva*. Bur.
- Mayo, E. (1930). The human effect of mechanization. *The American Economic Review*, 20(1), 156-176.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- McClelland, D.C. (1978). Managing motivation to expand human freedom. *American Psychology*, 33.

McClelland, D.C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychology*, 40.

McGregor, D. (2010). *L'aspetto umano dell'impresa*. Franco Angeli.

Maslow, la gerarchia dei bisogni.

Taylor, F.W. (1947). *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*. (P. Pruneti, Trans.). Franco Angeli.