

LUISS 

Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra: Progettazione Organizzativa

Struttura aziendale e Leadership  
Dalla Pandemia da Covid-19 ad oggi e  
l'impatto sulla job satisfaction

Prof. Daniele Mascia

---

RELATORE

Prof. Luca Giustiniano

---

CORRELATORE

Matr. 763731

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

## Sommario

Introduzione.....	3
1. La struttura organizzativa.....	5
1.1. La scuola classica .....	6
1.2. La Scuola delle Relazioni Umane .....	8
1.3. La crisi delle progettazione organizzativa razionale .....	10
1.4. Lo Strategic Fit.....	14
1.5. I modelli organizzativi.....	17
1.6. I modelli emergenti: a rete, a matrice e project-based .....	19
1.7. Open boundaries e Crowded-Based Organization .....	23
1.8. Le strutture agili e l'Olocrazia.....	28
2. La Leadership .....	34
2.1. La Teoria del Grande Uomo.....	34
2.2. Le Teorie del Comportamento .....	35
2.3. Le Teorie della Contingenza e l'Approccio Situazionale .....	37
2.3.1. Il modello di Vroom e Yetton .....	38
2.4. La Teoria Trasformativa .....	41
2.5. Le teorie moderne della leadership: da Goleman alla leadership Agile .....	43
2.5.1. La Leadership Agile.....	46
2.6. I collegamenti tra struttura e leadership: un framework per i capitoli successivi.....	48
3. L'impresa post-pandemica: l'impatto del Covid-19 e la reazione successiva .....	52
3.1. L'impatto della crisi sanitaria sulle imprese .....	54
3.2. La reazione delle imprese e le novità introdotte .....	58
3.3. La Leadership nel nuovo contesto aziendale: cosa è cambiato?.....	64
3.4. Un fenomeno peculiare del post-Covid 19: la Great Resignation ....	67
3.4.1. La nuova ondata di Resignations nella fase post-pandemica....	67
3.4.2. La Great Resignation nella storia .....	68
3.4.3. Quali conseguenze per le imprese? .....	71

4. Il possibile collegamento tra la struttura, la leadership e la job satisfaction.....	74
4.1. La struttura aziendale influenza la job satisfaction? .....	74
4.2. La leadership aziendale influenza la job satisfaction? .....	79
4.3. La ricerca sperimentale e le evidenze empiriche .....	82
4.3.1. La costruzione del campione .....	82
4.3.2. L'analisi dei dati su struttura aziendale e leadership .....	85
4.3.3. L'approfondimento sulla job satisfaction .....	89
Conclusioni.....	97
Limitazioni alla ricerca empirica e possibili sviluppi futuri .....	98
Le implicazioni organizzative e manageriali .....	100
Indice delle Figure.....	103
Questionario somministrato con relative fonti accademiche .....	107
Bibliografia.....	113
Sitografia.....	117

## Introduzione

Il mondo delle imprese e di tutto ciò che è ad esse connesso, dal management alla pratiche aziendali, ha subito una trasformazione radicale con l'avvento della Pandemia da Covid-19: la crisi sanitaria con tutti i suoi effetti ha permeato ogni qualsivoglia aspetto delle organizzazioni e di chi, in esse, ci lavora.

La presente tesi si propone di comprendere, in particolare, come siano mutate profondamente la struttura aziendale e la leadership, dalle consuetudini dell'era pre-Covid-19 fino ad arrivare allo status quo post-pandemico e come esse abbiano agito e tutt'ora agiscano sulla *job satisfaction* dei lavoratori.

In sintesi, la macro-domanda di ricerca a cui questo elaborato intende rispondere, è la seguente:

*Come sono cambiate la struttura aziendale e la leadership durante la Pandemia da Covid-19? Ed inoltre, quanti e quali dei cambiamenti introdotti sono pervenuti sino ad oggi? Come è cambiata la job satisfaction dei lavoratori e quanto è influenzata da struttura aziendale e leadership?*

La Pandemia ha rappresentato una sfida senza precedenti per le aziende di tutto il globo; si sono rese necessarie adattabilità, flessibilità, resilienza e innovazione: sono state introdotte pratiche a cui molti non erano abituati, come lo Smart Working; in alcuni casi si è giunti alla chiusura totale degli uffici, in altri casi si è preferito un approccio ibrido.

Si è reso necessario un profondo mutamento delle strutture aziendali e, di conseguenza, anche di chi esercita la leadership all'interno delle stesse: le esigenze dei lavoratori sono cambiate e inevitabilmente, è mutato l'approccio alla gestione delle risorse umane. Si è dovuto abbracciare un nuovo modo di prendere le decisioni, di convocare i meeting, di ispirare gli obiettivi e di indirizzare l'agito dei dipendenti.

Il nucleo centrale di questo elaborato, dunque, è il focus sulla comprensione di come i concetti tradizionali di struttura aziendale e leadership sono stati sovvertiti, per lasciare spazio a modi innovativi di intendere queste nozioni; è per questo che i primi due capitoli saranno dedicati a fornire un framework teorico su entrambi questi argomenti, per comprendere come sono cambiati nel corso del tempo e quali sono le nuove frontiere prospettate nel futuro.

Il terzo capitolo invece, fornirà una disamina approfondita anzitutto di come la Pandemia abbia colpito il mondo aziendale, e poi in particolare, di come sia intervenuta sui concetti di struttura e leadership, con una panoramica delle pratiche adottate prima, durante e dopo la Pandemia; sarà presente anche un approfondimento sul fenomeno della Great Resignation, a conclusione di una serie di paragrafi che avranno l'obiettivo di evidenziare il potenziale collegamento tra struttura / leadership aziendale e la *job satisfaction* dei lavoratori. Ciò, servirà ad introdurre la parte sperimentale della tesi, presente nell'ultimo capitolo.

È stato infatti somministrato un questionario ad una serie di *middle-level manager* operanti in diversi settori per raccogliere dati di prima parte su percezioni, job-satisfaction, sfide e decisioni prese in condizioni *disruptive* per l'azienda: si è voluto comprendere, dunque, ciò che ad oggi è fondamentale per il lavoratore dell'impresa post-pandemica. Si chiederà loro come è cambiata la struttura, come è cambiato il modo in cui la leadership viene esercitata, come sono cambiate le loro esigenze.

Il fine ultimo è, in conclusione, quello di fornire una panoramica esaustiva delle nuove dinamiche sorte in relazione alla Pandemia, quali innovazioni sono rimaste sino ad oggi all'interno delle imprese, quante sono state invece abbandonate per tornare allo status quo ante e come l'azienda può e deve agire per attrarre, trattenere e motivare i suoi talenti.

Tutto ciò è e sarà fondamentale per guidare le organizzazioni verso una ripresa sostenibile e una crescita resiliente in un mondo che presenta sfide nuove e sempre più complesse.

## La struttura organizzativa

Per poter comprendere a fondo le dinamiche aziendali che sono sussistite sia durante la Pandemia da Covid-19 ma anche le reazioni immediatamente successive che sono state poste in essere, nonché le soluzioni attraverso le quali ad oggi operano le aziende, è necessario fornire un framework teorico che delinei cosa si intende per struttura organizzativa. Essa è infatti il risultato di una serie di decisioni che riguardano il modo in cui le attività svolte all'interno dell'azienda vengono *programmate, organizzate, condotte e controllate*<sup>1</sup>. È evidente come, ad oggi ancor più che nel passato, risulti essere un elemento di fondamentale importanza per una serie di concause da rintracciare nel progressivo crescere delle dimensioni aziendali, nella notevole complessità del contesto industriale e di mercato in cui l'impresa opera e nell'emergere di nuove necessità sia lato management sia lato dipendenti.

Accogliendo, infatti, la concezione di Massimo Mercati dell'impresa come *sistema vivente*<sup>2</sup> appare necessario trovare il giusto coordinamento tra gli organi strettamente correlati e interdipendenti al fine di estrinsecare un sistema che veicoli efficienza ed efficacia, attraverso 3 azioni principali:

- Identificare i centri decisionali, di controllo ed esecutivi da porre in essere nell'impresa, con rispettive responsabilità da attribuire a ciascuna parte;
- Identificare le relazioni tra le parti che permettano di operare nell'ottica degli obiettivi predefiniti;
- Permettere l'esecuzione delle decisioni intraprese con un continuo adattamento alle necessità contingenti.

Il fine è, dunque, molteplice: da un lato, definire i rapporti di dipendenza formale con il numero di livelli gerarchici, nonché la divisione del lavoro e la creazione di unità organizzative, dall'altro, progettare un sistema che assicuri comunicazione e coordinamento per creare all'interno della struttura stessa delle sinergie tra le *Strategic Business Unit* che di fatto garantiscano una produttività risultante dalla gestione congiunta maggiore rispetto a quella che si otterrebbe dalla gestione unitaria delle stesse. Bisogna creare, quindi, all'interno dell'organizzazione una struttura tale che le parti siano accomunate da competenze, attitudini e motivazioni condivise che si interfaccino poi osmoticamente con un ambiente esterno

---

<sup>1</sup> Sciarelli, Sergio. *La Gestione dell'impresa - Tra teoria e Pratica aziendale*. Wolters Kluwer, 2019.

<sup>2</sup> Mercati, Massimo. *L'impresa come sistema vivente*. Aboca Edizioni, 2020.

popolato da una serie di attori strettamente legati e interessati all'operato aziendale: si parla a tal proposito, di *one best fit* per delineare quell'organizational design coerente sia con le necessità interne, sia con quelle esterne.

Bisogna quindi compiere una serie di scelte che attengano innanzitutto al grado di integrazione verticale dell'impresa, con lo storico problema del *make or buy*, nonché della determinazione del confine efficiente, tenendo conto di due vincoli fondamentali:

- a. Le competenze professionali, hard e soft skills presenti all'interno dell'azienda o disponibili sul mercato del lavoro che permetterebbero di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- b. Gli investimenti e i costi ritenuti "accettabili" dal bilancio aziendale che devono essere coerenti con il piano strategico e che non devono porre l'impresa in una situazione di difficoltà nell'inseguirli.

Si tratta evidentemente di due vincoli, uno umano e l'altro economico, che rappresentano tuttavia anche un'importante leva, laddove risultino essere efficienti ed efficaci, per l'ottenimento del vantaggio competitivo: si parla, a tal proposito, di **potenzialità** (sfruttamento adeguato della capacità di servizio), **elasticità strutturale** (sostenibilità e incidenza dei costi fissi) e di **economicità di funzionamento** (rendimento accettabile degli investimenti organizzativi) che consentono di far evolvere la struttura aziendale.

Il modus attraverso cui si pensa alla struttura organizzativa è un concetto che ha spesso subito evoluzioni nel corso del tempo, coerentemente con i cambiamenti micro e macro cui le aziende sono state sottoposte. È per questo che si procederà, ora, a delineare una panoramica di come negli anni si è identificata la struttura "ottimale" attraverso le diverse teorie organizzative.

### 1.1. La scuola classica

Si parla innanzitutto della cosiddetta scuola classica, per identificare quelle teorie organizzative elaborate negli anni tra il 1900 e il 1930 e che pongono in evidenza il ruolo delle persone e delle loro competenze: la struttura deve essere, infatti, coerente con le skills degli individui che la compongono.

L'ambiente aziendale statunitense dei primi del '900 è caratterizzato da forti inefficienze da un lato e da elevata disponibilità di manodopera dall'altro, dalla necessità di soddisfare i bisogni primari in larga scala, dati dall'allargamento del mercato e dall'esigenza di contenere

i costi di produzione. È evidente come la scuola classica segua questa direzione nell'ottica di razionalizzare l'impiego dei fattori produttivi e di trovare la "via" migliore per operare.

Nel 1911, Frederick Taylor Winslow pubblica *The Principles of Scientific Management*<sup>3</sup> che indaga la possibile strada per veicolare maggiore produttività: egli comprese, infatti, che spingere al limite il dipendente in termini di ore lavorative, non necessariamente comportava l'ottimizzazione del suo operato. Il contatto, invero, tra l'operaio e il suo supervisore, era estremamente ridotto e chi lavorava non era spinto verso l'efficienza ma unicamente verso il completamento del monte ore definito. Taylor, nella sua concezione definita poi taylorismo, evidenzia l'idea del "*a fair day's pay for a fair day's work*": ovverosia, l'operaio che risulta essere più produttivo al termine della giornata merita di essere pagato di più di un suo collega che si è impegnato meno. Congiuntamente a ciò, egli propone una serie di principi dell'organizzazione scientifica del lavoro:

1. Sostituire metodologie di lavoro basate su *rules of thumb* e sul senso comune con il metodo scientifico e procedure definite;
2. Formare la manodopera nell'ottica di migliorare la produttività e favorire la specializzazione, assegnando le mansioni coerentemente con le capacità e le abilità dei dipendenti;
3. Monitorare l'operato e valutare le performance complessive, assegnando centri di responsabilità;
4. Prevedere dei meccanismi di incentivazione economica per favorire l'efficienza.

È chiaro come un'organizzazione di questo tipo abbia riscosso risonanza notevole nel contesto nel quale era calata, con l'espansione del cosiddetto mercato di massa; bisogna, tuttavia, sottolineare come si sono sviluppate opinioni discordanti già nel periodo coevo alla formulazione della teoria stessa: il prof. Hoxie della University of Chicago nel 1916 affermava come tale struttura "*condanna il lavoratore ad una monotona routine, privandolo dei suoi pensieri e delle sue iniziative, sottovalutando la sua salute fisica e mentale*"<sup>4</sup>.

È nel filone delle teorie classiche che si inserisce la concezione del filosofo e sociologo tedesco Max Weber che propone un "modello burocratico" basato su un'organizzazione

---

<sup>3</sup> Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*, 1911.

<sup>4</sup> Hoxie, Robert Franklin. *Political Science Quarterly*, Vol. 31, No. 4. 1916.



gerarchica e definita che vada a risolvere i conflitti che naturalmente sorgono tra gli individui<sup>5</sup>. Egli individua una serie di principi per condurre a questo obiettivo:

1. Una **divisione** del lavoro che identifichi centri di responsabilità, con stabile ripartizione di diritti e poteri nell'ufficio;
2. Una conseguente **gerarchia** definita che chiarisca sottoposti e sovra-posti con specializzazione dei compiti;
3. Insieme di **regole** e **procedure** formalizzate sia per veicolare efficienza, sia per rispondere a situazioni contingenti;
4. La **professione burocratica** come lavoro a tempo pieno per il funzionario che ne fa parte, con un *path* retributivo basato su qualifiche e anzianità.

È lapalissiano sottolineare come anche questa visione è stata duramente criticata, sia per i motivi legati alla specializzazione e riconducibili ai medesimi giudizi formulati per la teoria di Taylor, sia per un'altra serie di motivazioni legati alla riduzione dei rapporti tra i dipendenti e alla necessità di ricondurre anche situazioni e problemi di nuova natura in procedure e standard già esistenti, portando a risposte inefficienti ai problemi stessi.

In definitiva, la scuola classica sembra dimenticare la dimensione fisiologica e psicologica dell'uomo, concentrando l'attenzione esclusivamente sulla produttività, pensando ad incentivi unicamente monetari e intendendo le organizzazioni come "macchine" e i dipendenti, di conseguenza, come "ingranaggi".

## 1.2. La Scuola delle Relazioni Umane

È proprio in critica a questa concezione "tradizionale" della struttura aziendale, che si è sviluppata una seconda scuola di pensiero, definita Scuola delle Relazioni Umane. Nell'ambito di un orientamento taylorista prevalente, questa teoria fa emergere un fattore rimasto fino ad ora secondario: l'aspetto sociale. Attitudini, percezioni e aspettative dei lavoratori iniziano a giocare un ruolo determinante sul luogo di lavoro: chi per primo ha formalizzato questa concezione, è stato Elton Mayo, psicologo australiano, con una serie di esperimenti noti come *Hawthorne Experiments*<sup>6</sup> condotti alla Western Electric Company tra il 1927 e il 1930. Egli ha infatti pensato di introdurre in azienda delle condizioni migliorative sia riguardo il luogo di lavoro strettamente inteso, sia riguardo il processo decisionale,

---

<sup>5</sup> Weber, Max. *Economia e società*, 1922.

<sup>6</sup> Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, The Macmillan Company. 1933; reprinted by Division of Research, Harvard Business School, 1946).

tenendo in considerazione le opinioni di tutti: all'inizio lentamente ma poi sempre più evidentemente, i cambiamenti ci sono stati. I lavoratori hanno affermato di sentirsi meno affaticati, di non star facendo sforzi particolari, di avere un'accresciuta soddisfazione per la situazione generale in cui erano arrivati al punto di esprimere liberamente idee e sentimenti alla direzione.

Periodi di riposo prolungati, giornata lavorativa più breve, settimana lavorativa più corta, caffè nella pausa mattutina: un mix vincente che ha portato al record di produzione. Non è solo questo, tuttavia, il punto chiave di questa teoria: originariamente nata con lo scopo di migliorare il comfort dei lavoratori sul luogo di lavoro, ha avuto un'altra importante estensione nello studio dei rapporti tra la direzione e il gruppo di lavoratori.

Si è dimostrato, infatti, che colloqui tra le parti mitigano inutili complicazioni emotive ad aiutano i dipendenti ad esporre i loro problemi: si parla in tal senso di *emotional release*, per definire la possibilità da parte dell'individuo di avere meno costrizioni verso il management e oltretutto, di associarsi più frequentemente non solo al gruppo di lavoro più vicino nella scala gerarchica (compreso di colleghi e supervisori) ma anche all'azienda nel suo complesso.

In definitiva, emergono una serie di caratteristiche di questa teoria<sup>7</sup>:

1. **Coordinating process:** devono essere fatti sforzi per eliminare fraintendimenti e permettere la creazione di relazioni basate sulla fiducia che puntino all'efficienza e agli obiettivi comuni;
2. **Job Satisfaction:** i bisogni economici non sono esclusivi per il lavoratore. Bisogna focalizzarsi anche su quelli sociali e psicologici, pensando dunque a incentivi non monetari che boostino il morale;
3. **Human Aspect:** l'aspetto umano è cruciale per un management di successo; gli employers devono prioritizzare il well-being e il welfare aziendale attraverso una serie di iniziative. In particolare si evidenziano:
  - 3.1. Comunicazione: essa attiene all'ambito verbale, non verbale e scritto;
  - 3.2. Risoluzione del conflitto: i background degli impiegati possono essere molto diversificati, con differenti personalità ed obiettivi; non sempre la prospettiva

---

<sup>7</sup> Bhakuni, S.R., *Elton Mayo's Theory of Human Relation*. International Journal Of Research in Commerce, 2010.

è comune e non sempre si intende raggiungere un obiettivo con la medesima modalità;

- 3.3. Organizzazione: sia per ciò che riguarda l'aspetto puramente di design del workspace sia per il workflow, la pianificazione consente di gestire il tempo in maniera efficiente e veicolare efficienza.

### 1.3. La crisi delle progettazione organizzativa razionale

A cavallo tra gli anni '70 e 80' si sviluppano nuovi filoni di studio dell'organizzazione aziendale, che tengono conto del nuovo contesto macroeconomico nel quale le imprese si muovono: il notevole avanzamento del progresso tecnologico, la crisi petrolifera del 1973, il ruolo chiave delle competenze distintive sono fattori che mettono in luce la rinnovata necessità di adattarsi rapidamente alle turbolenze ambientali.

È il 1982 quando Waterman e Peters pubblicano il best seller *In Search of Excellence*, a conclusione di un lavoro congiunto in realtà cominciato diversi anni prima in cui scardinano la concezione di struttura intesa fino a quel momento; questo libro è poi diventato, dunque, la base di ciò che poi è divenuto conosciuto come il Modello delle 7 S di McKinsey, proprio perché è stato adottato come punto di riferimento per l'organizzazione della nota società di consulenza strategica.

Esso consiste in un vero e proprio framework per “*identificare le cause di un'organizzazione disfunzionale e al fine di formulare programmi per consentirne il miglioramento*”<sup>8</sup>. Si può affermare, innanzitutto, che questo modello supera la concezione che la struttura aziendale segua la strategia, poiché è evidente come sussistano altri elementi, nello specifico sette [Figura 1], mutuamente collegati e interdipendenti e di seguito elencati.

1. **Strategy**: è da intendersi come il complesso di azioni presenti nei piani aziendali per rispondere anticipatamente ai cambi dell'ambiente esterno per difendere o migliorare la propria posizione competitiva e veicolare una value proposition unica al cliente;
2. **Structure**: è il modo in cui l'azienda viene organizzata e in cui essa si rapporta con le varie parti che la compongono. Attiene dunque alla gestione delle risorse umane e al coordinamento, nonché al processo decisionale che conduce alle azioni poste in atto;

---

<sup>8</sup> Waterman, R. The seven elements of strategic fit. *Journal of Business Strategy*, 1982.

3. **Systems:** si intende l'insieme dei rapporti, infrastrutture e procedure, formali ed informali, che fanno sì che l'organizzazione funzioni; è da sottolineare l'importanza non solo di ciò che avviene su "carta" ma di ciò che realmente avviene tra le parti che compongono l'azienda;
4. **Style:** è lo stile di leadership, a cui verrà dedicato un intero capitolo in questo elaborato. È determinante per l'azienda il modo in cui il management opera per raggiungere gli obiettivi, se essa è democratica o al contrario tirannica, se è efficace oppure influisce negativamente sulla produttività, se si estrinseca in azioni quotidiane ed ordinarie o se emerge unicamente in incombenze urgenti;
5. **Staff:** sono le risorse umane, non soltanto le "persone" strettamente intese ma anche il modo in cui le persone vengono assunte, inserite sul luogo di lavoro ed incentivate; dunque, sistemi di retribuzione ma anche ciò che attiene a morale, motivazione e attitudine. Questo aspetto non è secondario, poiché uno dei maggiori problemi delle aziende è quello di attrarre talenti che poi decidano di restare a lungo nell'azienda stessa;
6. **Skills:** data la strategia, le competenze hard e soft, permettono l'implementazione della strategia e di differenziarsi rispetto alla concorrenza. È necessario effettuare una costante mappatura delle "risorse" presenti nell'azienda per assicurarsi che ci siano sempre le persone giuste al posto giusto.
7. **Shared Values:** sono le basi dell'agire aziendale, le linee guida dell'organizzazione. Identificano il credo dell'azienda, le aspirazioni, gli obiettivi e la cultura corporate, dunque le fondamenta stessa: sono valori così radicati che molto spesso, il fallimento di nuovi progetti, per quanto innovativi e dirompenti possano essere, dipende proprio dalla mancata corrispondenza con questi.

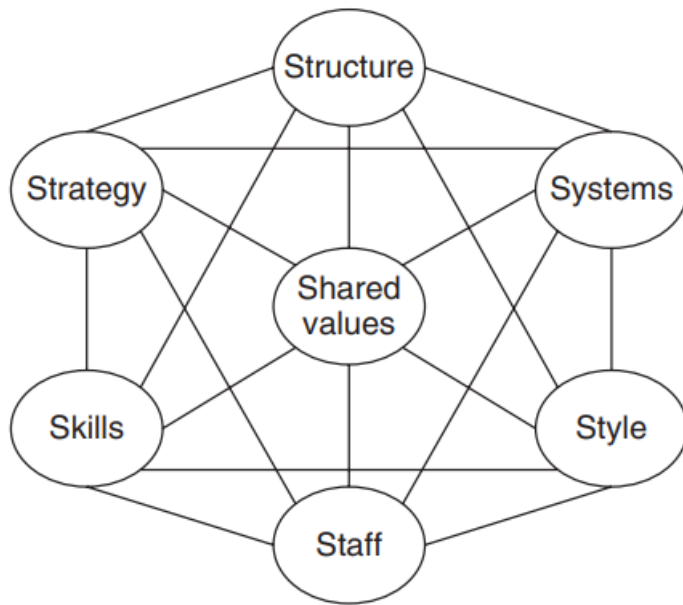


Figura 1- Modello delle 7S di McKinsey

In definitiva, questo modello, ancora largamente diffuso come linea guida per le aziende, ha definito un preciso framework teorico dal quale partire per indagare e definire lo stato di salute aziendale attraverso una serie di fattori che devono essere totalmente allineati tra di loro. Ciononostante, questi elementi hanno lo svantaggio di limitarsi ad un'analisi puramente qualitativa: è per questo che poi nel corso del tempo, sono emersi altri modelli per compiere indagini dello stesso tipo, ma unendo anche la componente quantitativa, come nel caso della Balanced Scorecard.

È quasi contestualmente alla pubblicazione di Waterman e Peters, che comincia a prendere forma un'altra visione delle organizzazioni, che poi verrà formulata in via definitiva solo nel 1988: è quella ad opera di Micheal Hannan e John Freeman, professori rispettivamente a Stanford e in California, che prenderà il nome di *Population Ecology of Organizations*<sup>9</sup>. L'articolo pubblicato sull'*American Journal of Sociology* parte dall'importante considerazione che i leader delle organizzazioni formulano le strategie sulla base delle contingenze ambientali, secondo un approccio definito adattivo: è altrettanto vero, tuttavia, che questo approccio comporta una serie di limitazioni legate innanzitutto all'inerzia strutturale che riguarda le organizzazioni.

<sup>9</sup> Hannan, Freeman. *The Population Ecology of Organizations*. American Journal of Sociology, 1977.

Più è alta la pressione esterna, più la flessibilità rischia di venire meno per una serie di motivazioni: l'azienda investe in impianti, macchinari, attrezzature che costituiscono asset tangibili e fisici che difficilmente possono essere dismessi in tempi rapidi o agevolmente adattati a nuove esigenze; inoltre, chi prende le decisioni, molto spesso è influenzato dalle informazioni che riceve: il *decision making* è quasi sempre, infatti, ben lontano dalla simmetria informativa che si necessiterebbe in tempi difficili. Ed infine, tra le limitazioni interne, si ha anche la storia stessa della società: norme, procedure, allocazioni di risorse, l'insieme del “*si è sempre fatto così*” che genera una *path dependency* dura da scardinare. Essa si estrinseca nel cosiddetto *normative agreement*, ovverosia una serie di accordi taciti o meno, che nei fatti, rendono difficile la re-organizzazione.

Esistono poi, al contempo, anche una serie di fattori esterni che limitano le iniziative, tra cui: le barriere legali e fiscali nell'entrata e nell'uscita dai mercati, che vengono inevitabilmente condizionate dalle politiche nazionali che molto spesso agiscono in direzione opposta alla delocalizzazione; un'asimmetria informativa che riguarda le caratteristiche dell'ambiente esterno, le sue turbolenze e prospettive.

Ed infine esiste un problema noto come la “razionalità collettiva”: essa si definisce come il problema nel ricercare una strategia che sia razionale per un decision maker e che rimanga tale anche se adottata da un largo numero di decision makers. In altre parole, ciò che funzionerebbe per un'organizzazione in un contesto di equilibrio, smette di funzionare quando tutti gli attori scendono in campo e adottano una strategia simile.

Andando nel dettaglio di quanto espresso dalla teoria, il termine “popolazione” non deve essere inteso come la comunità, cioè come l'insieme delle entità strettamente connesse all'organizzazione. Il tratto comune, infatti, non deve essere la condivisione del medesimo destino (successo o fallimento che sia) rispetto ad una variabile esogena ma deve esserci un'omogeneità in termini di vulnerabilità ambientale (fermo restando che non è possibile trovare una popolazione di entità che reagisca in maniera del tutto analoga rispetto ad uno shock). La popolazione si delinea essere, dunque, un insieme di organizzazioni la cui sopravvivenza dipende da una stessa nicchia di risorse evidentemente limitate nell'ambiente: è proprio questa limitazione, unita alle pressioni competitive, che genera un cosiddetto “isomorfismo” da intendersi come le simili strutture che si vengono a creare presso le aziende che reagiscono ai medesimi stimoli esterni: essendo sopravvissute ai medesimi shock, di fatto, avranno la stessa struttura.

Questo si esplica ulteriormente considerando che è l'ambiente, con le sue caratteristiche, ad influenzare notevolmente il tasso di crescita (o di decrescita) delle popolazioni: questi tassi cambiano, quando il supporto ambientale cambia. È unicamente quest'ultimo, dunque, secondo questa teoria, a determinare il successo o il fallimento delle imprese.

Ed è proprio con la teoria di Hannan e Freeman, che si conclude questa panoramica generale su come si è evoluto nel corso del tempo il concetto di struttura aziendale, con le diverse declinazioni proposte coerentemente al contesto macroeconomico nel quale nascevano. In estrema sintesi, dunque, si può affermare che tutti i modelli proposti si siano orientati nella direzione di trovare la dimensione più coerente per l'impresa, nonché il giusto peso da bilanciare tra tutti gli elementi della stessa: il fine ultimo, dunque, è sempre stato quello di trovare il giusto *strategic fit*, concetto di notevole importanza in letteratura, che verrà di seguito esplicitato.

#### 1.4. Lo Strategic Fit

Nessun'azienda esiste in modo isolato ma vive osmoticamente con tutto quell'insieme di stakeholders, shareholders e attori che si interfacciano più o meno direttamente con essa stessa: è qui che emerge il concetto di “**strategic fit**”, da intendersi come la coerenza dell'organizzazione rispetto al contesto che la circonda ma anche come l'organizzazione interna stessa deve essere allineata alla strategia.

Per comprendere, più praticamente, cosa esso sia, si può prendere a riferimento l'esempio posto in essere da Channon e McGee<sup>10</sup>: *tutti i produttori automobilistici sanno che BMW produce auto solide, in grado di avere notevole appeal presso i guidatori ma è estremamente difficile replicare il modo in cui BMW riesce a veicolare questo valore, il modo in cui si riescono a “fittare” tutti i diversi elementi.* Il concetto va concretamente declinato in diversi modi: esso può consistere, in una delle possibili declinazioni, nello sfruttare le economie di scopo e di scala derivanti dal *cost sharing* o dal trasferimento di competenze per un'azienda altamente diversificata o che operi a livello internazionale.

---

<sup>10</sup> Channon, McGee. *Strategic Fit*, Wiley Encyclopedia of Management- Vol.12 Strategic Management, 2014.

A questo punto, bisogna fare un'ulteriore specificazione tra:

- Strategy: espressione complessiva dei principali obiettivi dell'impresa e dei suoi mezzi;
- System: insieme degli elementi interni ed esterni importanti per l'organizzazione, come i finanziamenti e le risorse umane.

Date queste due definizioni, lo strategic fit può essere declinato in tre modi, di seguito elencati<sup>11</sup>:

1. **Intra-strategy fit:** tra gli elementi della strategia a livello corporate e tra le entità dell'organizzazione;
2. **Intra-system fit:** tra gli elementi del sistema interni (R&D, HR, incentivi, produzione) ed esterni (iniziative politiche, competitors, opinione pubblica) ;
3. **Strategy-System fit:** tra la strategia e i rispettivi elementi del sistema.

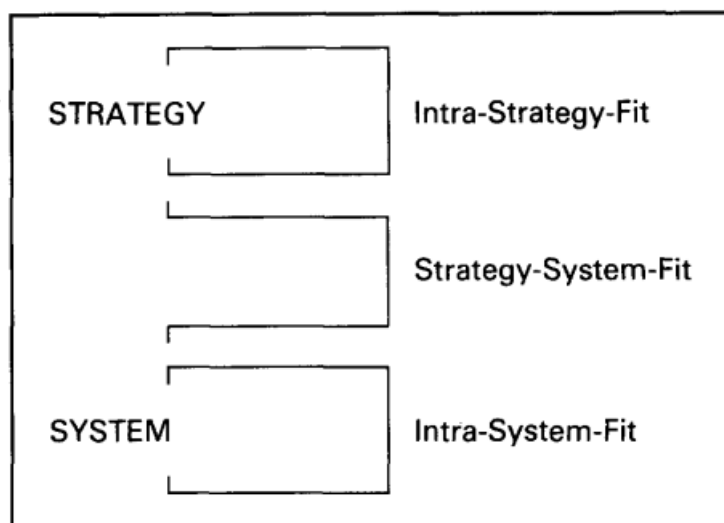


Figura 2- I 3 tipi di fit strategico. Da: Scholz, 1987

Si comprenderà, dunque, che il problema del fit multilivello è particolarmente rilevante e complesso, ed è per questo che una delle possibili soluzioni è quella di far leva sulla **Corporate Culture**, definita come:

- L'implicito;
- L'invisibile;

---

<sup>11</sup> Scholz, Christian. *Corporate Culture and Strategy-The Problem of Strategic Fit*. Long Range Planning, Vol.20, No.4, pp. 78-87, 1987.



- L'intrinseco;
- E l'informale;

che guida il comportamento degli individui nell'organizzazione e che forma il comportamento stesso. Questa, chiaramente, è solo una delle definizioni possibili proposta da Scholz, fermo restando che essa è difficile da definire ma soprattutto da ricercare in un'azienda, consistendo, di fatti, in un patrimonio di valori immateriale e di difficile misurazione. Essa si estrinseca, ad esempio, nel fattore fiducia che i dipendenti hanno nei confronti dell'azienda; in cerimonie e rituali che avvengono nell'azienda; nella presenza o meno dell'alone "eroico" sulla figura del fondatore; miti e leggende che permeano la nascita dell'organizzazione. Esistono, inoltre, diversi tipi possibili di cultura corporate sia nell'ambito della progettazione strategica, sia nell'ambito del vero e proprio agito aziendale:

- *Stable culture*: è una cultura orientata al passato, delinea avversione al rischio e c'è una forte condanna del rischio e del cambiamento;
- *Reactive culture*: accetta una minima componente di rischio che venga, tuttavia, pesata e incrementata gradualmente nel corso del tempo;
- *Creative culture*: è fortemente orientata all'innovazione e alla ricerca di nuove challenges, con il rischio che non solo è tollerato ma ritenuto necessario per l'esplorazione;
- *Production culture*: in cui il processo di produzione è fortemente standardizzato e in cui non si richiedono particolari competenze ai dipendenti, con diritti di proprietà generalmente molto deboli;
- *Professional culture*: emerge una grande rotazione tra i dipendenti, una grande varietà delle tasks assegnate e un'elevata specializzazione delle competenze che si declina in un'elevata protezione dei diritti intellettuali.

Quel che ci si chiede, dunque, è come la corporate culture possa in qualche modo risolvere il problema dello strategic fit: la risposta sta nell'intensità in cui la cultura è percepita nell'azienda; se essa è forte, per definizione, genererà un effetto a cascata che permetterà un giusto fitting dei vari elementi. La cultura, infatti, produce informazioni dirette su come comportarsi in determinate situazioni, prevede norme implicite e fornisce esempi "modello" per la gestione di eventi contingenti: un piano strategico, che voglia dirsi tale, non deve limitarsi a guardare unicamente alle condizioni del mercato e alle capacità interne, ma anche alle costrizioni che derivano dai valori impressi nell'azienda, poiché questi ultimi in una

sostanziale relazione reciproca, possono giocare un ruolo fondamentale nel mantenimento dello strategic fit stesso.

Viene dunque a consistere il *valore dei valori*<sup>12</sup> con una serie di benefici evidenti che avranno un ruolo ancor più cruciale alla luce della successiva trattazione del periodo pandemico e post-pandemico: soddisfazione e motivazione dei dipendenti più alte, collaborazione più efficace e lavoro in team più coeso, più diversity e riduzione dei conflitti al fine ultimo di creare ulteriore competenze distintive e di vantaggio competitivo, altresì note come *dynamic capabilities*. Esse rappresentano, infatti, proprio *l'abilità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne e far fronte a cambiamenti ambientali frequenti*<sup>13</sup>. E queste definizione non basta: bisogna aggiungere, infatti, anche un altro elemento molto importante: se la letteratura del passato si è concentrata principalmente sull'evidenziare il ruolo delle *dynamic capabilities* in contesti fortemente mutevoli<sup>14</sup>, quella più recente ha dimostrato empiricamente ugualmente la loro efficienza anche in contesti stabili<sup>15</sup>, purché chiaramente, quest'ultime siano associate ad un ampio studio strategico sull'allocazione delle risorse.

### 1.5. I modelli organizzativi

La principale decisione che attiene all'implementazione della struttura organizzativa è quella che riguarda il grado di decentramento del potere decisionale, dunque la determinazione del modello organizzativo stesso e dei livelli organizzativi da porre in essere, ciascuno dotato di una determinata autonomia e responsabilità. È chiaro che questa tematica riguardi principalmente le imprese più grandi: in Italia in particolar modo, su 4,4 milioni di imprese attive, le microimprese (con meno di 10 dipendenti o bilancio annuo inferiore ai 2 milioni di euro) rappresentano quasi il 95% del totale<sup>16</sup>. In quest'ultime, si riscontrano strutture elementari, in cui il potere è accentrato in una sola persona o in un gruppo di persone (tendenzialmente legate da un vincolo di parentela), ed in cui vi è una ridotta formalizzazione dell'assetto.

---

<sup>12</sup> Ingram, Choi. *Definire i valori dell'organizzazione*. Harvard Business Review, 2022

<sup>13</sup> Teece, D. *The evolution of the dynamic capabilities framework*. FGF studies in small business and entrepreneurship book series, 2022.

<sup>14</sup> Teece, Pisano, G., Shuen, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 1997

<sup>15</sup> Fainshmidt, Wenger, Pezeshkan, Mallon. *When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit*. Journal of Management Studies, 2019.

<sup>16</sup> Istat. IMPRESE, 2022.

Contestualmente all'evoluzione del modo di intendere la struttura organizzativa nella letteratura, la messa in pratica della stessa a livello empirico ha subito notevoli cambiamenti, rendendo ormai obsoleti modelli a lungo considerati di riferimento, ovverosia quello divisionale e quello funzionale di cui si procederà ad una breve dissertazione, prima di passare ai modelli emergenti.

- **Il modello funzionale:** le funzioni sono gruppi di compiti aggregabili, complementari e interdipendenti, che mettono capo ad un solo responsabile: le aree di responsabilità, infatti si dividono in base ai suddetti compiti. Se da un lato, la coordinazione tra le varie funzioni può apparire complicata, soprattutto se sono molteplici, dall'altro questo è certamente il modello più diffuso per quelle aziende poco diversificate e che non si trovino in mercati particolarmente turbolenti. Questa struttura, infatti, esalta la specializzazione dei compiti (funzione vendite, funzione marketing, funzione supply chain, etc.).
- **Il modello divisionale:** prevede la divisione dell'organizzazione in più parti, ciascuna delle quali potrebbe anche considerarsi un'entità a sé stante e dunque, un centro di profitto con un determinato grado di autonomia. Questa "divisione" per l'appunto, avviene generalmente sulla base di gruppi o famiglie di prodotti, ciascuna affidata ad un responsabile. Meno frequente è, invece, una divisione basata sul criterio geografico. È un modello che meglio si adatta ad aziende più diversificate e in contesti più dinamici, fermo restando che non si deve intendere la divisione in senso stretto, poiché anche i modelli divisionali non devono privarsi di sfruttare le interdipendenze tra le divisioni ma anzi, è necessario che si preveda l'accentramento di alcune funzioni chiave e comuni a tutte le parti (ad esempio la finanza o il personale). Emerge dunque, in questo caso, un orientamento ai risultati anziché ai compiti: se ciascuna entità è un centro di costo e un centro di profitto, allora si stimola il "senso imprenditoriale" dell'alta dirigenza e impegnative responsabilità a cui fa fronte <sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Sciarelli, Sergio. *La Gestione dell'impresa - Tra teoria e Pratica aziendale*. Wolters Kluwer, 2019.

#### 1.6. I modelli emergenti: a rete, a matrice e project-based

Come si è già detto poc'anzi, alla luce dei cambiamenti nella gestione industriale e della crescente complessità dell'ambiente, si è resa necessaria l'implementazione di modelli che potessero rispondere meglio alle necessità di flessibilità: ciò implica, evidentemente, una chiara necessità di “de-strutturare” piuttosto che di “strutturare” l'azienda per favorirne la modificabilità in tempi brevi.

Si può parlare innanzitutto di una diffusione importante del **modello organizzativo a rete** che per definizione è fondato sull'instaurazione di relazioni strette tra le parti dell'impresa, e tra di essi, i fornitori e i clienti<sup>18</sup>. Si vanno a creare così dei veri e propri network in cui vengono effettuate transazioni innanzitutto ma in cui si definiscono anche norme, procedure più o meno formalizzate e durature per il perseguimento degli obiettivi comuni.

Questo modello si basa su due condizioni fondamentali:

- **Il sistema informativo efficiente:** questo modello non potrebbe essere implementato in un contesto colpito da asimmetria informativa che andrebbe a compromettere l'efficacia dei rapporti;
- **La fiducia e la collaborazione:** le parti, unendosi in procedure comuni, devono avere unità di intenti ma soprattutto devono avere interesse a mettere in campo buone pratiche per il successo della rete<sup>19</sup>. Se ciò non avviene ispirandosi a lealtà e collaborazione, la rete è destinata ad incrinarsi.

È evidente come l'impresa che voglia operare efficientemente nel contesto odierno, non può prescindere dall'inserirsi all'interno di un network di relazioni più o meno solide, ed è per questo, dunque, che ad oggi quest'ultime sono considerate imprescindibili, una *condicio sine qua non* per l'operato aziendale e quindi, più che un modello organizzativo, una linea guida per l'ambiente che bisogna costruirvi intorno.

---

<sup>18</sup> Moretti, Vincenzo. *Dizionario del pensiero organizzativo*. Ediesse, 2008.

<sup>19</sup> Moretti Vincenzo. *L'organizzazione rete*. Ilsole24ore.com, 2015.

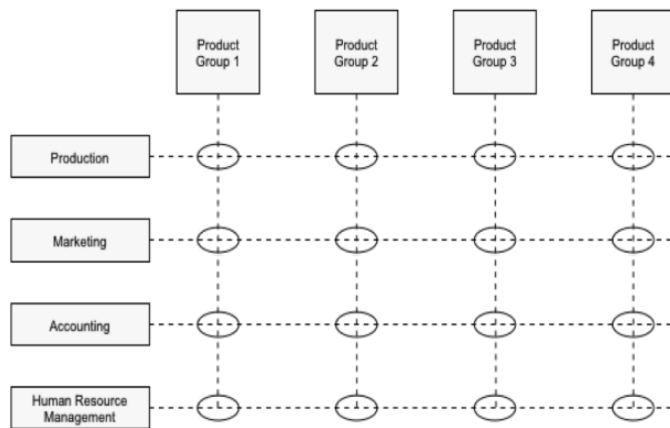


Figura 3- La configurazione a Matrice, da Burton, Obel, Hakonsson

È per questo motivo, che ora viene passato in rassegna un altro tra i modelli emergenti, quello a **matrice**. È da intendersi come una simultanea implementazione dei criteri “funzioni” e “progetti” [Figura 3] con

un’interconnessione evidente, per l’appunto, tra funzioni aziendali (Produzione, Marketing, Accounting, Risorse Umane) e divisioni per prodotto (Prodotto 1, Prodotto 2, Prodotto 3, Prodotto 4).

La caratteristica principale del modello considerato è la co-autorità dei manager dei prodotti e di quelli delle funzioni, nonché la corresponsabilità del raggiungimento dei singoli obiettivi, con i dipendenti che devono riportare il loro operato ad entrambi: da un lato, il management delle strutture funzionali ha il compito di selezionare specialisti per i progetti/prodotti, offrire risorse e controllarne il rendimento; dall’altro, il management dei progetti/prodotti ha il task di gestire i prodotti o progetti, coordinare, incentivare i membri e controllare i costi.

Si può sicuramente sottolineare come l’organizzazione a matrice è flessibile e soprattutto combina l’efficienza del modello funzionale con l’efficacia del modello divisionale<sup>20</sup>, quando esso è correttamente implementato: se così non fosse, può condurre a conflitti tra le unità orizzontali e verticali e, dunque, tra le due autorità, ad un overload di informazioni, un re-invio delle decisioni e un planning eccessivamente ridondante. È per questo che in tale modello, si richiede molto spesso la formulazione di procedure e routine organizzative coerentemente con le necessità ambientali e le competenze a disposizione: il trasferimento delle conoscenze, la comunicazione, la definizione dei rapporti di autorità e di responsabilità, sono aspetti centrali che vanno regolati attraverso norme di comportamento da ripetere nel corso del tempo.

<sup>20</sup> Burton, Obel, Hakonsson. *How to get the Matrix Organization to Work*. Journal of Organization Design, 2015.

Alla base dell'organizzazione, dunque, tra le persone che la compongono ci deve essere una forte purpose ed una notevole attitudine al cambiamento che non deve essere percepito come una minaccia ma costituito da forte spirito collaborativo. Tale modello, si rivela particolarmente adatto in alcune specifiche condizioni:

- Dimensioni medio grandi;
- Prodotti a breve ciclo di vita con innovazioni continue;
- Forte differenziazione e investimenti in R&D.

Il teorico delle organizzazioni aziendali e professore americano Jay Galbraith ritiene che negli anni a venire sempre più organizzazioni adotteranno questo modello<sup>21</sup> per rispondere al principio di varietà necessaria: se il contesto è complesso e incerto, a questa complessità esterna bisogna rispondere con una complessità interna, nell'ottica di trovare il giusto fit.

Per ciò che attiene, invece, la **struttura a progetto**, bisogna innanzitutto definire cosa si intende con quest'ultimo: un progetto è una sequenza di attività da implementare per raggiungere un determinato obiettivo che comporta un output innovativo, non sperimentato in precedenza.

Questa definizione implica che operare per progetti, significhi: operare in un contesto di incertezza legato al risultato possibile; la mancata possibilità di stabilire regole, procedure e routine che valgano per tutti i progetti; notevole interrelazione tra le varie attività che conducono all'output. La challenge del management, dunque, è dirigere le relazioni tra le unità di controllo (ovverosia i progetti) e l'ambiente, sia interno che esterno<sup>22</sup>.

Bisogna sottolineare come i progetti vadano valutati sulla base di tre fattori principali: costi, qualità e tempo. Quest'ultimo fattore è particolarmente importante, per la definizione stessa di progetto enunciata poc'anzi: esso è finalizzato ad un obiettivo, che una volta raggiunto, porta alla conclusione del progetto stesso. Dunque, per natura, è temporaneo: il suo ciclo di vita esprime un inizio, uno svolgimento e uno *shut down* che ne rappresenta il tramonto: questo, evidentemente, ha implicazioni sia organizzative che non si esauriscono contemporaneamente alla sua fine, ma anche psicologiche sui lavoratori che potrebbero seguire uno stesso obiettivo anche per molti mesi, se non addirittura anni.

---

<sup>21</sup> Galbraith, JR. *The future of organization design*. Journal of Organization Design, 2012.

<sup>22</sup> Kwak, Sadatsafavi, Walewski, Williams. Evolution of project-based organization: A case study. International Journal of Project Management, 2015.

Definiti i progetti, la **project-based organization** può essere definita, sic et simpliciter, come un'organizzazione in cui la maggior parte di prodotti e servizi sono erogati mediante progetti<sup>23</sup>: l'idea è che, se l'impresa consegna al cliente una value proposition su misura, deve necessariamente ricorrere a progetti.

Una struttura di questo tipo presenta una serie di caratteristiche<sup>24</sup>:

- Complessità di attività con un output customizzato;
- Alto grado di coinvolgimento del cliente nel processo innovativo;
- Elevato sfruttamento della tecnologia e combinazione di conoscenze;
- Allocazione efficace delle risorse, con continua ridefinizione di tasks e dipendenti e con coordinamento del portafoglio al fine di ridurre i rischi;
- Comunicazione orizzontale e cooperazione.

Tali elementi poi convogliano nei 5 elementi caratterizzanti le project-based organization secondo Miterev, Mancini e Turner<sup>25</sup>:

1. **Project Orientation**: è necessario che il management compia la scelta strategica per la projectification e che adegui i meccanismi di governance in tal senso;
2. **Project Working**: bisogna assegnare le risorse a ciascun progetto in modo tale che si riesca a consegnare il cliente la proposta di valore personalizzata;
3. **Project Culture**: serve un'infusione nella percezione dei dipendenti della cultura dell'incertezza, delle possibili contraddizioni, del cambiamento e della collaborazione. Ad esempio, implementare tale modello in un'azienda che adotta un modello funzionale, può essere complicato: i manager funzionali, infatti, vengono retribuiti sulla base dei sub-ordinati alla loro responsabilità e in questo caso vedrebbero ridotta la loro influenza, post-ponendola rispetto ai project manager. Questo è un passaggio fondamentale: il modello, per la natura transitoria dei progetti stessi, non favorisce in particolar modo cultura e coesione, ed è per questo che devono essere condivise a monte da chi ne fa parte;

---

<sup>23</sup> Turner, Keegan. *The versatile project-based organization: governance and operational control*. European Management Journal, 1999.

<sup>24</sup> Soderlund, Tell. *The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000*. International Journal of Project Management, 2008.

<sup>25</sup> Miterev, Mancini, Turner. *Towards a design for the project-based organization*. International Journal of Project Management, 2017.

4. **Fit:** deve esserci a tutti i livelli. Tra processi e strategia, tra obiettivi e progetti, tra contesto interno ed esterno, tra tutti i progetti stessi.
5. **Churn:** è la riconfigurazione organizzativa che si necessita al termine di ogni processo; è quella fase che esprime l'assegnazione delle risorse umane all'inizio e la re-assegnazione alla fine. Il churn è la fonte di maggiore stress per gli impiegati che potrebbero percepire il loro ruolo come in bilico o costantemente esposto a condizioni e ambienti collaborativi troppo differenti.

In definitiva si può dire che sicuramente tale modello è in grado di sopravvivere anche in ambienti molto instabili, facendo leva sulla temporaneità permanente per far fronte ai continui cambiamenti tecnologici e ai mutamenti nei bisogni dei clienti.

#### 1.7. Open boundaries e Crowded-Based Organization

Si è parlato già in precedenza della necessità di individuare il confine efficiente delle organizzazioni, soprattutto in relazione ai costi di transazione che ne conseguono, ponendo il problema di quanta parte della catena del valore delle aziende vada internalizzata o meno. Un'azienda che voglia dirsi innovativa deve trovare il giusto compromesso tra il grado di integrazione verticale che intende raggiungere, le alleanze strategiche con i partner e la presenza di "open boundaries" che possano condurre all'open innovation.

Se l'azienda, infatti, riesce a scomporre efficientemente le task che le consentono il delivering del valore al cliente, può accedere all'infinita conoscenza di individui ed entità esterne ad un costo relativamente basso: quando bisogna affrontare problemi complessi, dunque, si afferma la necessità di creare una meta-organizzazione basata su relazioni e interdipendenze capace di giungere ad una value proposition unica e innovativa. È la commistione tra lavoratori interni ed entità esterne all'organizzazione che crea rapporti di fiducia, dei ties tra i nodi e che definiscono un certo tipo di relazione. Condivisione della conoscenza, comunicazione cross-culturale e comunione d'intenti con una pluralità di individui, definiscono il network dell'impresa costituita da **open boundaries**: la complessità del contesto competitivo, infatti, richiama le organizzazioni a focalizzarsi sulle sue competenze core e a vedere soddisfatti i suoi bisogni ancillari, invece, nei network<sup>26</sup>, ovvero in una coalizione di organizzazioni autonome che sono disposte a scambiare informazioni,

---

<sup>26</sup> Gupta e altri. *Diffusing Knowledge-Based Core Competencies for Leveraging Innovation Strategies: Modelling Outsourcing to Knowledge Process Organizations (Kpos) in Pharmaceutical Networks*. Industrial Marketing Management, 2009.



coordinare le loro attività e talvolta anche a sottoporsi ad un controllo centralizzato pur di avere accesso tempestivo a risorse altrimenti non disponibili<sup>27</sup>.

Tali risorse, tuttavia, non sono soltanto fisiche o consistenti in capacità operazionali ma sono fattori critici di successo in termini della sopracitata condivisione della conoscenza: la maggiore challenge dell'impresa è proprio a questo livello. Bisogna, invero, trovare il giusto bilanciamento tra l'infusione di un grosso quantitativo di informazioni e la necessità di proteggere ciò che viene immesso nel network, tra cui routine, procedure, norme e pratiche.

I rischi e i costi connessi al trasferimento di conoscenza, di fatti, possono essere molteplici<sup>28</sup>:

- **Costi di transazione:** legati alla creazione, alla modifica e al trasferimento di un "oggetto" di conoscenza. Costruire le relazioni implica alti costi e il loro mantenimento, se possibile, ancora di più;
- **Rischio di sfruttamento:** se la relazione è asimmetrica ed un nodo ha maggior potere contrattuale, si rischia l'*exploitation* delle sue risorse. Il network è opportunistico e instabile di natura: si pensi al rapporto che Walmart intrattiene con i suoi fornitori, a cui vengono richiesti continui sforzi in termini di pricing, con una forte riduzione del margine che spetta a questi ultimi;
- **Distanza:** maggiore è la distanza geografica e culturale tra le parti, maggiori saranno i costi connessi alla condivisione. Empiricamente si è visto come le aziende più vicine geograficamente, tendono a condividere di più e che al contrario, pratiche e norme sociali diverse, riducono l'efficacia degli scambi

Definiti quindi, gli accordi che l'azienda può stabilire col mondo esterno e le conseguenze derivanti dalla partecipazione di altre entità a vario titolo nelle sue attività (dalle Joint-Venture alle alleanze, dagli accordi di licenza all'outsourcing), è estremamente rilevante per l'impresa capire anche cosa accade all'interno dell'organizzazione: si parla a tal proposito, **di inter-organizational networks**. Per quanto si voglia formalizzare la struttura organizzativa e la gerarchia, con descrizioni definite dei lavori e precisi organigramma, nulla impedisce la formazione di reti naturali che si costituiscono tra le persone e che di fatti, stimolano una collaborazione proficua che non va limitata da una leadership rigida e goffa, ma anzi stimolata e indagata. È ciò che viene chiamata *Organizational Network Analysis*: un

---

<sup>27</sup> Powell, Koput, Smith-Doerr. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 1996.

<sup>28</sup> Trkman P., Desouza K.C. Knowledge Risks in Organizational Networks: An Exploratory Framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 2012.

modo strutturato per comprendere come le comunicazioni, le informazioni e le decisioni prendono vita nell'organizzazione<sup>29</sup>; anche in questo caso si parla di persone come nodi, intesi come centri propulsori di idee e informazioni. Ne esistono di vario tipo:

- **Central node:** persone che conoscono tutto e tutti, condividono informazioni e sono in grado di influenzare il lavoro dei team. Di solito, si trovano a livelli piuttosto alti nell'organizzazione;
- **Knowledge broker:** coloro i quali costruiscono ponti tra i gruppi, sono lo snodo fondamentale per il fluire delle informazioni;
- **Peripheral:** sono la parte debole del network, coloro i quali ne restano isolati ma che hanno notevole potenziale, che potrebbero dirottare altrove;
- **Ties:** sono le relazioni formali e informali tra i nodi. Più queste relazioni sono solide, più il sistema veicola efficienza.

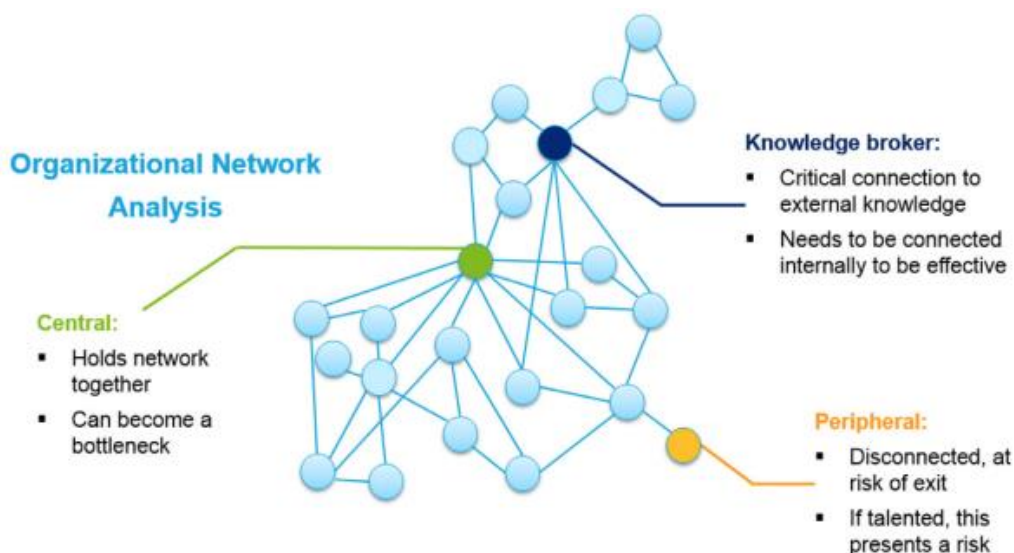


Figura 4- Il network inter-organizzativo, da deloitte.com

Comprendere chi, in un'organizzazione, svolge i ruoli sopracitati è di notevole importanza: potrebbe accadere che coloro i quali vengono designati come leader nell'organigramma non siano coloro i quali realmente esercitano un'influenza in tal senso; serve quindi chiarezza per stimolare l'efficacia e l'efficienza, per evitare ridondanze dei compiti e minimizzare la confusione organizzativa. A tal fine, potrebbe subentrare la figura del broker, cioè di un

<sup>29</sup> Bodan, Horn. Organizational Network Analysis Gain insight, drive smart. Deloitte, 2016.

individuo che si occupi di sanare dei buchi strutturali nelle relazioni e di controllare il flusso di informazioni, unendo dipendenti lontani.

La concezione di network può essere ulteriormente estremizzata quando si parla di **crowded-based organization**: l'idea iniziale di scambi di conoscenza tra imprese e organizzazioni accomunate da uno scopo comune, si è evoluta ed aperta all'engagement di cittadini, persone comuni, folle e comunità. L'avvento di Internet ma soprattutto delle piattaforme digitali che lo permettono, ha portato alla creazione di ambienti dove gli attori esterni possono cooperare, interagire e collaborare con le aziende; è quello che viene altresì definito come il paradigma dell'open innovation e che porta alla nascita di idee maggiormente innovative, a migliorare le performance del comparto R&D e di conseguenza, a generare profitti.

In queste piattaforme, i partecipanti dedicano il loro tempo per intenti scientifici o risolutivi di un problema aziendale che l'azienda stessa pone in questa sorta di marketplace in senso lato e che richiama l'attenzione di persone anche senza particolari competenze nel merito e che vanno a formare il cosiddetto crowd-wisdom, superando barriere sociali, culturali e geografiche.

Si tratta di una concezione completamente disruptive del modo di intendere l'organizzazione: non si sta più parlando di decidere se internalizzare o meno un'attività nella catena del valore dell'azienda, ma si decide di concedere totalmente la definizione di una determinata questione alla folla. Un design organizzativo basato sulla *guided emergence* che concede un'importante legittimazione ad una moltitudine di individui con cui l'azienda non ha alcuna relazione. E i risultati che ne derivano, sono tutt'altro che secondari: uno studio dell'Università di Salerno del 2022 ha dimostrato come le aziende che hanno fatto ricorso a Open e Crowded-Based Platform (OCBP) hanno riscontrato un enorme beneficio nell'implementazione di soluzioni *emerged* che hanno permesso una migliore comprensione del contesto competitivo e un efficientamento di diversi processi.<sup>30</sup>

Esistono varie forme di crowd-based organizing:

- **Crowd-closed**: è la forma più vicina all'impianto classico delle organizzazioni. Sono aziende che non coinvolgono la folla esterna ma unicamente i dipendenti: vengono creati dei momenti ad hoc in cui sono sottoposti dei problemi o delle task da risolvere

---

<sup>30</sup> Cammarano, Varriale, Michelino, Caputo. *Open and Crowd-Based Platforms: Impact on Organizational and Market Performance*. MDPI.com, 2022.

generando idee innovative anche da parte di coloro in quali non fanno parte dello specifico comparto cui riguarda la questione;

- **Crowd-open:** ci si apre ad individui esterni con particolare riguardo ad alcune attività dell'impresa. Ciascuno può partecipare a dei veri e propri bandi (che possono essere emessi sulle cosiddette piattaforme di crowdsourcing) che promettono anche premi e assunzioni per le idee che verranno poi effettivamente implementate. Fornire un punto di vista, un'idea, creare un prodotto quando più possibile globale, reclutare persone apparentemente lontane dal target aziendale, sono tutti obiettivi che si pone questa modalità. Si pensi a Zillow, società americana operante nell'ambito del Real Estate e Home Values, che ha lanciato una sfida da ben un milione di dollari per chi fosse riuscito a migliorare l'algoritmo di valutazione degli immobili<sup>31</sup>;
- **Crowd-based:** è la forma più estrema, poiché la folla è coinvolta in tutti (o quasi tutti) gli aspetti della vita aziendale. È la concessione definitiva del potere decisionale al volere democratico che definisce struttura, obiettivi ed evoluzione dell'intero assetto. Si pensi a Wikipedia e come consenta, talvolta impropriamente, a tutti gli utenti di modificare, aggiungere o eliminare notizie, facendo sì che essi stessi siano la base per la sopravvivenza della piattaforma.

---

<sup>31</sup> Zanieri Enrico. *Open innovation: ecco come le multinazionali possono essere startup*. Econopoly.ilsole24ore.com, 2022

## 1.8. Le strutture agili e l'Olocrazia

Per concludere la rassegna dei diversi modelli organizzativi che possono essere adottati all'interno di un'azienda, questo elaborato prende in considerazione le ultime tematiche emerse in tal senso, ancora ad oggetto di valutazioni in termini di efficienza e performance.

Si considera innanzitutto il **modello Agile**: la definizione dello stesso, in realtà, parte nel 2001 e si rifaceva al mondo dei software; 17 guru dell'informatica, si riunirono in un summit a Snowbird, nello Utah, con l'intenzione di proporre una linea guida che permettesse di superare la stasi in cui quel settore versava. Quello a cui giunsero in quell'occasione, fu un Manifesto, breve ma esplicativo, con una serie di valori e principi che poi sarebbero stati la base per lo sviluppo di numerose teorie afferenti ad essi ed applicate anche ad aziende lontane del mondo IT. I principi del Manifesto sono 4<sup>32</sup>:

- Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti;
- Il software più che la documentazione esaustiva;
- La collaborazione con il cliente più che la negoziazione;
- Rispondere al cambiamento più che seguire un piano.

Come è stato detto poc'anzi, questi statement poi sono stati adattati al mondo dell'impresa nel suo complesso, ed in particolar modo, Linda Holbeche, una delle massime esperte mondiali di sviluppo organizzativo, l'ha teorizzato come il modello che meglio risponde al contesto VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) nel quale viviamo<sup>33</sup>: l'agilità strutturale, infatti, è la capacità di muoversi velocemente e flessibilmente, con una fondamentale e necessaria resilienza, da intendersi come l'abilità di anticipare e trarre vantaggio dalle opportunità esterne, arginando le conseguenze negative del cambiamento. È, in sintesi, la **change-ability** per definizione. La struttura agile ha una serie di caratteristiche fondamentali:

- La costante attenzione alla creazione e alla consegna di valore al cliente;
- È costantemente adattiva e resiliente nei comportamenti, essendo dotata di **bouncebackability**: in momenti di crisi, se essa non può essere prevista, l'impresa

---

<sup>32</sup> Beck e altri. Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software. agilemanifesto.org

<sup>33</sup> Holbeche L. *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page, 2018.

accoglie l'imprevisto, è in grado di "rimbalzare" (bounce back) sul cambiamento e trasformarlo in opportunità strategiche

- È dinamicamente inserita in un network ampio che garantisca un continuo knowledge flow;
- È focalizzata su modi innovativi per generare valore;
- È decisa nei cambiamenti, anche laddove questi prevedano la soppressione di parti aziendali che non generano più valore.

Questo elenco, dunque, si sostanzia in una serie di attività chiave dell'organizzazione agile, di seguito rappresentate nel grafico tratto da *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient* della già citata Linda Holbeche.

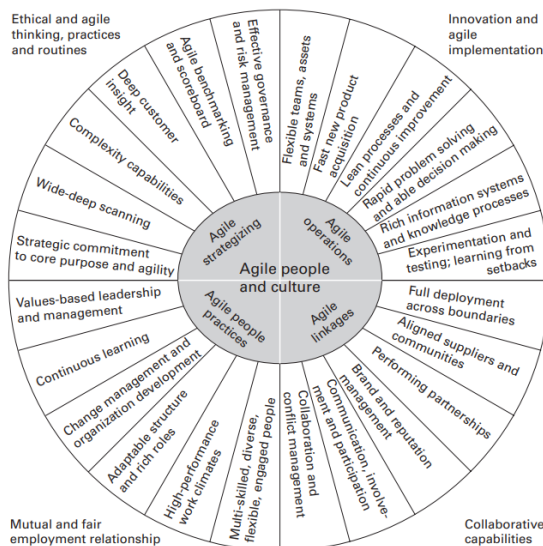


Figura 5- Attività chiave dell'agile organization, da L. Holbeche

Nel primo quadrante si parla **dell'agile strategizing**, per intendere quel processo decisionale in cui non solo la top line dell'organizzazione, ma tutti i livelli della stessa, sono coinvolti. È la sezione in cui si evidenzia uno strategy-making basato non più unicamente sulle previsioni, ma su una scansione ad ampio raggio del contesto, in cui il risk management non è più un burocratico ostacolo per l'innovazione ma anzi, un significativo abilitatore della stessa.

Passando **all'agile implementation**, essa si sostanzia nella creazione di una cultura dell'innovazione, spingendo verso il continuous improvement, richiedendo lo sviluppo di idee individuali e di gruppo (tendenzialmente di numero ridotto e non gerarchici) e abilitando un continuo feedback: in questo modo, la forza lavoro è stimolata e supportata dalla giusta tecnologie (che consentono di accedere ad enormi moli di dati) e pratiche HR. Si parla a tal proposito di *Lean execution processes* che consentano di portare maggior valore possibile al cliente con il minimo effort (come nel caso di Toyota, che adottando il metodo Just in Time, ha significativamente ridotto i costi d'inventario e aumentato la produttività). Nel terzo quadrante si parla di **agile linkages** come tutti quei collegamenti che per permettano di costruire fiducia e gestire il conflitto: è lo sforzo da porre in essere per creare una visione condivisa anche quando si lavora con partner; le

partnership, infatti, non vanno valutate attraverso il raggiungimento o meno degli iniziali target, ma con un'attenta valutazione di ciò che si appreso attraverso di esse. Ed infine si discute di **agile people processes**, che attengono strettamente alle persone: esse devono essere multi-skilled e avere caratteristiche quali l'adattabilità, la tolleranza della complessità, un'agilità nell'apprendimento, un mindset imprenditoriale e l'abilità di gestire contesti ambigui.

È proprio riguardo la gestione delle persone e la composizione dei team che abbiamo la novità più disruptive del modello: se sono i top manager a definire le linee guida del piano strategico, al contempo sono gli stessi team (in questo caso definiti **squad**, di 6/8 persone) che definiscono come lavorare, in totale autonomia e massimizzando la collaborazione e l'efficacia nella comunicazione; l'organizzazione poi prevede degli specifici momenti, altresì noti come **sprint**, in cui i team si riuniscono e si confrontano per lo sviluppo di nuovi prodotti o per la risoluzione di specifici problemi comuni. Se, per l'appunto, un insieme di squad agisce congiuntamente per la realizzazione di un goal condiviso, allora si parlerà di **tribe**: una vera e propria missione da compiere che richiede una massima condivisione delle informazioni e un puntuale allineamento.

Per concludere l'ampia parentesi sui diversi modelli organizzativi implementabili in un'azienda, ora si affronta l'ultimo e di più recente formalizzazione risalente al 2007, tra quelli emergenti: **l'Olocrazia**. Essa si getta alle spalle qualsivoglia reminiscenza della struttura gerarchica e propone un modo di fare impresa che consenta a tutti di lavorare congiuntamente e di prendere decisioni al di là di qualsiasi struttura di potere<sup>34</sup>. È una struttura agile portata al suo estremo: invece di squad e tribe, in questo caso abbiamo i **circle**, gruppi di persone che condividono un obiettivo comune, nonché una parte di responsabilità all'interno dell'organizzazione, e che sono autonomi, indipendenti e senza manager che li gestiscano.

Dunque, ogni cerchio ha un purpose che poi persegue nel più ampio spettro della strategia aziendale, che evidentemente si compone di tanti cerchi quanti sono i purpose aziendali: non ne esiste un numero definito e un cerchio particolarmente grande, potrebbe avere un sottocerchio al suo interno. Quel che rende particolarmente interessante questo modello è il fatto che non proponga una vera e propria forma organizzata ma una serie di strumenti per formarla in un modo definibile "open-source": si passa dalle funzioni storicamente intese ai

---

<sup>34</sup> Kanski P. *Holacracy in a nutshell: everything you should know if you run a company*. Boldare.com, 2021

ruoli; dall'autorità delegata all'autorità distribuita; da ciò che si “aspettano i senior manager” a ciò che viene chiaramente identificato e perseguito.

Se ci si fermasse a ciò, tuttavia, il tutto risulterebbe piuttosto caotico: esistono infatti, una serie di fondamentali che garantiscono il funzionamento del modello e soprattutto chiarezza in termini di ruoli<sup>35</sup> [Figura 6]:

- Il **General Company Circle (o Super Circle)** è definibile come il cerchio che costituisce la base dell'organizzazione e che contiene in sé tutte quelle attività che contribuiscono alla creazione di valore e verso cui convogliano gli altri circle;
- In ogni circle è presente un **Lead Link**, cioè una figura di riferimento che garantisca un allineamento strategico tra tutte le varie sezioni;
- C'è anche un **Rep Link**, ovverosia un rappresentante di quel cerchio specifico nel General Company Circle e che viene eletto dagli altri membri per portare nel consiglio generale le istanze di quello specifico team;
- Di solito sono presenti anche un **segretario**, che gestisce i meeting del singolo cerchio e che si occupa di definire i ruoli, e un **facilitatore**, che invece gestisce i rapporti tra i circle.

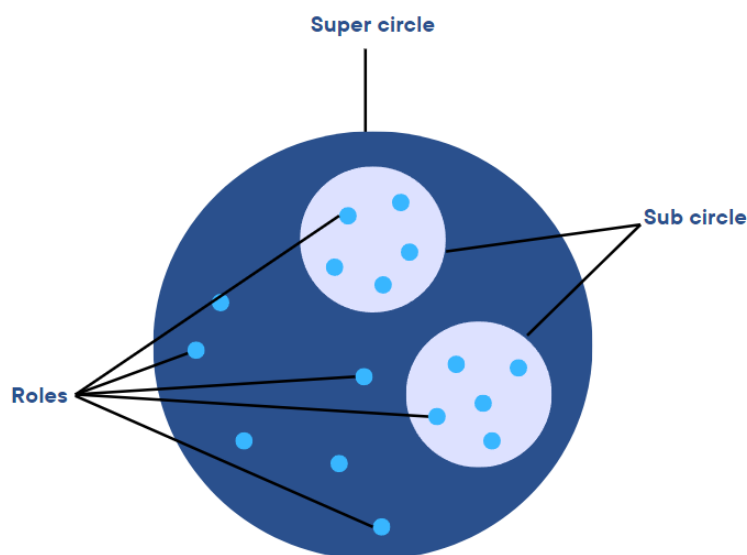


Figura 6- Personale elaborazione basata su “La struttura dell'olocrazia”, da B. Robertson

<sup>35</sup> B. Robertson. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co., 2015.



Le decisioni in questo modello vengono prese attraverso il dialogo; è evidente come serva una comunicazione estremamente efficiente tra le parti per definire gli obiettivi comuni; c'è poi una componente molto importante, che spesso nelle aziende tradizionali è fonte di gelosie e conflitti: la remunerazione. Qui è stabilita attraverso una logica peer-to-peer: l'individuo sostiene un primo questionario al suo ingresso in azienda che determinerà il suo salario iniziale; saranno poi le valutazioni che egli riceverà dai suoi pari, unite ad uno studio algoritmico, a determinare quanto guadagnerà dalla sua posizione.

Boldare, azienda polacca nell'ambito IT e che offre servizi di supporto digitale, ha dimostrato empiricamente come l'85% dei suoi dipendenti riconosca l'impulso motivazione derivante dal ricevere feedback sul proprio lavoro dai peer e che, il 61%, ha notato un aumento del commitment nell'esecuzione dei lavori.

In definitiva, i vantaggi derivanti dall'olocrazia sono molteplici: elevata trasparenza nel circolo delle informazioni, notevole engagement ed empowerment di tutti gli individui, decisioni prese dalle persone più competenti in una specifica materia o problematica (e non necessariamente da un manager calato dall'alto), collaborazioni facilitate anche con l'ambiente esterno, spinta all'autonomia e alla responsabilità, straordinaria flessibilità della struttura alle contingenze.

È altrettanto evidente, tuttavia, come questo modello sia ben lontano dalla facile implementazione; ci sono, infatti, una serie di fattori challenging da considerare<sup>36</sup>:

- Il cambiamento culturale: il management esistente potrebbe essere fortemente riluttante all'implementazione di tale modello, poiché si vedrebbero depauperati di una notevole porzione del loro potere. Cambiare il loro modo di rapportarsi alla gerarchia impiegherebbe tempo e denaro per eventuali sabotaggi interni. Quanto è stato detto vale, in parte, anche per coloro i quali sono predisposti al cambiamento: essi comunque dovranno continuamente cambiare ruolo e adattare il loro sense making<sup>37</sup>;
- Mancanza di esperienza: anche laddove si riuscisse a permeare l'ambiente aziendale di tali valori, non è detto che il sistema funzionerebbe poiché le parti non avrebbero necessaria esperienza nel gestire relazioni così aperte;
- Mancanza di fiducia: non è detto che tutti siano allineati verso i medesimi obiettivi e che il flusso di informazioni sia perfettamente simmetrico. Serve anche in questo caso tempo per stabilire relazioni mutualmente affidabili, per evitare che si corra il rischio dell'erosione dell'identità aziendale.

A conclusione di questo capitolo, dopo aver elencato tutte le possibili declinazioni della struttura organizzativa, comprese le modalità ad oggi considerate emergenti, è necessario sottolineare come, evidentemente, non esista una soluzione unica, una one best way per operare, ma che, invece, esistono una serie di possibilità che possono essere anche combinate tra di loro per garantire efficacia ed efficienza. È necessario sottolineare, inoltre, che la struttura organizzativa, per quanto innovativa e visionaria possa essere nelle intenzioni, non basta: serve infatti un altro elemento di fondamentale importanza, che pur è emerso nelle digressioni riguardo i modelli di cui si è scritto. È la questione della leadership: nel prossimo capitolo, verranno fornite informazioni su come questo concetto si è evoluto nel corso del tempo e soprattutto, come essa deve adattarsi congiuntamente all'emergere delle nuove forme organizzative.

---

<sup>36</sup> Magaña Durán F.G. *Decentralizing power: How holocracy can drive growth and efficiency in your organization*. LinkedIn.com, 2023

<sup>37</sup> Schell S. e Bischof N. *Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation*. European Management Review, 2022

## 2. La Leadership

Il concetto di leadership affonda le sue radici nella notte dei tempi, quando la supremazia di un uomo sui suoi pari era definita sulla base di prove di forza fisica al fine del soddisfacimento dei bisogni primari di sé e della sua tribù: è per questo che Bernard Bass, psicologo statunitense noto per i suoi studi sul comportamento organizzativo, la definisce come *la più antica delle preoccupazioni degli uomini*<sup>38</sup>. Nel corso del tempo sono state proposte diverse definizioni di leadership:

- Secondo Hersey e Blanchard è *il processo volto ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il raggiungimento di uno scopo comune in un determinato contesto*<sup>39</sup>;
- Per Hogan è *una modalità attraverso cui si persuadono delle persone a mettere da parte, per un periodo, i loro obiettivi individuali con lo scopo di raggiungere un fine comune*<sup>40</sup>;
- L'Oxford Dictionary la definisce, più semplicemente, come *l'abilità di guidare un gruppo di persone*<sup>41</sup>.

Parallelamente allo sviluppo di definizioni alternative, sono nate anche diverse teorie che attengono alla modalità con cui la leadership nasca, si sviluppi e si adegui al contesto circostante; attraverso la medesima modalità con cui le macchine hanno impattato sulla routinizzazione dei processi produttivi, secondo Weber, allo stesso modo la burocrazia ha istituzionalizzato la leadership e l'amministrazione aziendale. È in questo contesto che nasce la prima teoria che verrà presa in esame, quella del *Grande Uomo*.

### 2.1. La Teoria del Grande Uomo

Questa teoria presume che *leader si nasca*: essi, infatti, sono dotati dei tratti necessari ad esercitare il potere laddove si renda necessario, in corrispondenza di un bisogno in tal senso. È evidente che questa teoria, che va calata nel contesto remoto nel quale nasce, vede tali

---

<sup>38</sup> Bass, B. M. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. The Free Press, 1990

<sup>39</sup> Hersey, P. e Blanchard K.H. *Life cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 1969

<sup>40</sup> Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. *What we know about leadership: Effectiveness and personality*. *American Psychologist*, 1994

<sup>41</sup> <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/leader?q=leader>

qualità associate al genere maschile seppur sia stata poi rivalutata in seguito come la Teoria della Grande Persona.

Essa si lega al lungo affermarsi di storie di valorosi combattenti e imperatori, fortemente radicate in molteplici culture nazionali e che vedono tali figure come coloro i quali si assumono la responsabilità di guidare i seguaci verso l'obiettivo contro tutte le avversità. Tali leader, avrebbero capacità innate che li distinguono dai loro pari, quali: intelligenza, vigilanza, intuizione, fiducia in sé, prontezza nella gestione dello stress. Tale visione, è stata rinforzata anche da studi successivi nella cosiddetta *Teoria dei Tratti* che evidenzia, ancora una volta, delle caratteristiche di base che determinano il successo ma anche l'insuccesso, dell'efficacia della leadership. Tali fattori non garantiscono a priori, infatti, l'effettivo esercizio della stessa ma unicamente delle pre-condizioni in tal senso: orientamento all'obiettivo, motivazione, onestà e integrità, self-confidence, abilità cognitive, carisma, creatività e flessibilità.

Tale visione non sembrerebbe essere molto lontana dalla diffusa tendenza, anche odierna, all'individuazione della leadership in individui che sembrerebbero essere naturalmente predisposti in tal senso: dai leader aziendali del passato come Sergio Marchionne o Steve Jobs, fino ad arrivare a quelli odierni come Elon Musk, il loro nome è facilmente identificabile con alcune delle caratteristiche della loro personalità immediatamente riconducibili ad essi. Allargando la prospettiva, tuttavia, le teorie fino ad ora enunziate, hanno il demerito di fornire il loro contributo limitatamente alla figura del leader stesso, tralasciando alcuni aspetti come il contesto entro cui si muove e il gruppo sul quale si esercita tale influenza; quest'ultimo aspetto, infatti, pone l'evidenza delle caratteristiche dei membri del gruppo che dovranno pur apprezzare le caratteristiche del leader prescelto o presunto tale. In definitiva, è chiaro che questi approcci non siano sufficienti a spiegare esaustivamente tali processi.

## 2.2. Le Teorie del Comportamento

In seguito all'affermarsi della Teoria Scientifica di Taylor e di tutta la prospettiva dell'uomo come parte dell'ingranaggio produttivo, si sono diffuse delle scuole di pensiero che hanno iniziato a porre l'accento sulla risorsa umana e sui suoi bisogni: oltre la già ampiamente nota Piramide dei Bisogni di Maslow, si è sviluppata anche la teoria dei Fattori Duali di Frederick Herzberg, psicologo statunitense.

Secondo quest'ultimo, il leader (e dunque il management) deve tenere conto del fatto che l'atteggiamento delle persone è un aspetto chiave per il successo dell'azienda; il buon capo deve comprendere i bisogni alle fondamenta della motivazione dei dipendenti e chiedersi "che cosa vuole dal proprio posto di lavoro?". Rispondendo a questa domanda, egli distinse tra due fattori:

- Fattori igienici: retribuzione, condizioni di lavoro, relazioni interpersonali, sicurezza;
- Fattori motivazionali: riconoscimento, responsabilità, carriera.

Tali categorie, per Herzberg, non sono escludenti ma esiste un continuum: i fattori igienici, infatti, sono prerequisiti per la costruzione di ambienti di lavoro motivanti poiché generano le precondizioni di un ambiente tranquillo e calmo nel quale esercitare la leadership. La mancanza di fattori igienici crea insoddisfazione ma la loro presenza non costituisce un fattore motivante verso il lavoro, poiché sono percepiti come caratteristiche imprescindibili. Sono, dunque, i fattori motivazionali sui quali il leader deve agire per creare un ambiente rispondente.

In definitiva, la prospettiva di Herzberg serve ad individuare un orizzonte più ampio che si svilupperà dagli anni '60 in poi e che mette in relazione la produttività degli impiegati con il loro grado di *satisfaction*: è la cosiddetta Teoria X-Y di Douglas McGregor<sup>42</sup> che si basa su una contrapposizione ben definita:

1. Da un lato, la Teoria X basata sulla concezione che le persone prediligono essere dirette e indirizzate verso il lavoro, con una certa diffidenza verso posizioni di responsabilità; ciò implica una leadership esercitata in un contesto con una gerarchia ben definita e con una motivazione verso il lavoro veicolata attraverso denaro, frange benefits e "minacce punitive";
2. Dall'altro, la Teoria Y che pone l'attenzione sulle persone e sui loro bisogni: il lavoro è un qualcosa verso cui le persone sono predisposte purché le condizioni lo permettano. Deve essere il leader a comprendere i giusti stimoli, delegare i giusti compiti ed elargire le giuste ricompense per permetterlo; le persone, dunque, devono essere comprese in riferimento alle loro necessità e bisogni.

---

<sup>42</sup> McGregor, D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, 1960

### 2.3 Le Teorie della Contingenza e l'Approccio Situazionale

Con il passare degli anni, il concetto di leadership si evolve ulteriormente, per meglio rispondere ai numerosi cambiamenti sopraggiunti negli anni '80: dall'evoluzione significativa dell'economia globale all'avvento della tecnologia informatica, passando per importanti istanze sull'uguaglianza di genere; queste novità impongono un cambio di passo nella concezione ormai obsoleta di leadership. È in questo contesto che nasce la Teoria Situazionale di Hersey e Blanchard<sup>43</sup>, così definita poiché postula che il leader debba adeguare il proprio stile sulla base delle diverse situazioni che si trova a fronteggiare e del contesto nel quale opera. Definiscono così, due diversi livelli di maturità dei collaboratori che il manager deve considerare:

- Maturità lavorativa: il livello di competenze e skills del lavoratore, con la sua capacità di portare a termine i compiti;
- Maturità psicologica: indica il livello di fiducia in sé stessi di rispetto verso il proprio operato, nonché il grado di motivazione verso il lavoro.

È abbastanza intuitivo come il lavoratore che dispone di un elevato livello di maturità sotto entrambi i punti di vista, necessita di un controllo e di una supervisione ridotta, rispetto a chi manifesta debolezze di carattere personale; è proprio sulla base di questi due elementi, che il leader deve adeguare:

- L'orientamento al compito: che consiste nel definire ruoli, posizioni e compiti che ciascuno deve eseguire con un certo grado di specificità;
- L'orientamento alla relazione: che consiste nell'intraprendere rapporti personali solidi con gli individui, al fine di costruire un ambiente incoraggiante, stimolante e collaborativo.

---

<sup>43</sup> Hersey, P. e Blanchard K.H. *Life cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 1969

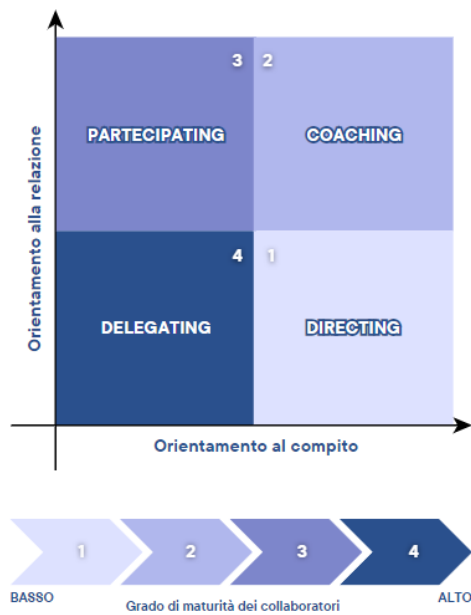


Figura 7- Personale elaborazione da Hersey e Blanchard

Considerando i 4 elementi sino ad ora enunciati, allora si può giungere alla formulazione di quattro differenti stili di leadership di seguito enunciati [Figura 6]:

1. Directing: è lo stile prescrittivo della leadership, che si necessita in casi in cui il collaboratore non è in grado di portare a termini i compiti in maniera autonoma e deve essere seguito attentamente;
2. Coaching: è lo stile adatto per quei collaboratori che non dispongono ancora di un elevato grado di

maturità e che devono essere seguiti in tal senso, poiché propensi verso l'apprendimento; si tratta, dunque, di una comunicazione bilaterale;

3. Partecipating: si tratta di una leadership adottata nei casi in cui gli individui sono in grado di svolgere i loro compiti senza un elevato grado di formalizzazione e indirizzamento e che, tuttavia, presentano la necessità di un'attenzione alla relazione e alla motivazione.
4. Delegating: è lo stile da adottare nel caso in cui i membri del gruppo siano pienamente maturi e in grado di svolgere in autonomia i loro compiti. È il caso in cui il leader viene consultato solo in casi specifici di risoluzione dei problemi.

In sintesi, questa teoria ci indica come il leader debba adeguare il suo stile di leadership in relazione ai fattori sopracitati, proporzionando il coinvolgimento nelle decisioni e condividendo obiettivi: integrando questa concezione, con la Teoria dei Tratti, allora si possono definire le giuste condizioni affinché un individuo con determinate caratteristiche personali e su un determinato gruppo di persone, può esercitare la sua influenza.

### 2.3.1. Il modello di Vroom e Yetton

Fermo restando i progressi fatti dalle teorie poc'anzi enunciate, studi successivi si sono focalizzati sulla domanda: "Quando i manager dovrebbero consultare i sottoposti? E soprattutto, per quali questioni?". È evidente che quanto detto fino ad ora si indirizzi verso l'ottica di una maggior partecipazione democratica alle decisioni ma rimane il tema del

capire come e quando farlo: è quanto è stato indagato da Vroom e Yetton<sup>44</sup> nel 1973, con il contributo successivo di Jago<sup>45</sup> nel 1988.

Tale modello permetterebbe di definire le condizioni chiave per il successo decisionale manageriale, partendo dal considerare come le controversie discusse in modo costruttivo siano in grado di guidare il processo decisionale; si può, infatti, definire un path preliminare per far emergere discussioni costruttive su opinioni completamente opposte, col fine di giungere ad una data decisione.

I manager e tutti coloro che sono associati ad un'organizzazione devono prendere delle decisioni e contribuire all'efficacia e alla realizzazione delle stesse; il modello di Vroom-Yetton indica tutta una serie di raccomandazioni che permettono di caratterizzare un dato problema e gli eventuali processi decisionali associati.

Il manager risponde ad una serie di sette domande binarie "Si-No" che definiscono il contesto situazionale; in base alle risposte il modello sarà in grado di determinare una serie consigliata di stili decisionali di leadership che passano dallo stile autocratico a quello consultivo ed infine, a quello di gruppo.

Di tale modello, tre delle regole decisionali (ovverosia delle domande) hanno come scopo quello di proteggere la qualità della decisione, mentre le altre quattro intervengono nella fase legata all'approvazione di un eventuale decisione, con possibile accettazione finale. Il modello è un vero e proprio albero decisionale che consente di muoversi lungo i rami per rispondere alle varie domande fino a quando il decisore arriverà al nodo finale<sup>46</sup>.

Le domande sugli attributi situazionali di Vroom-Yetton sono le seguenti:

1. Il problema presenta delle caratteristiche qualitative che rendono una soluzione preferibile rispetto ad un'altra?
2. Si hanno notizie sufficienti per prendere una decisione di alta qualità a riguardo?
3. Il problema è stato definito?
4. È importante l'accettazione della decisione da parte dei subordinati per mettere in atto un piano efficace?

---

<sup>44</sup> Vroom V.H. e Yetton P.W., *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press, 1973

<sup>45</sup> Vroom V.H., Yetton P.W. e Jago A.G., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall, 1988

<sup>46</sup> Tjosvold D., Wedley C., Field R., *Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making*. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 7, 125-138, 1986



5. Se il manager dovesse prendere un eventuale decisione da solo, con quale probabilità la decisione verrebbe accettata dai subordinati?
6. I subordinati condividono gli eventuali obiettivi che consentono il raggiungimento di questo problema?
7. Il conflitto tra subordinati potrebbe essere una soluzione percorribile?

Proprio in riferimento a quest'ultima domanda, si è visto in studi condotti negli anni precedenti da numerosi esperti (Van De Ven e Delbecq nel 1974, Mann e Janis nel 1983, Tjosvold e associati nel 1982-1985<sup>47</sup>) come la controversia possa essere utilizzata per migliorare il processo decisionale e come l'aperta discussione di idee opposte permetta di superare il groupthink. Il confronto, infatti, spesso può generare curiosità, esplorazione di posizioni diverse ed anche una certa volontà che si manifesta, di integrare i differenti punti di vista in una soluzione accettabile per tutti.

È così che, partendo da questi presupposti teorici, nel 1986 Tjosvold, Wedley e Field hanno svolto un importante studio empirico per il *Journal of Occupational Behaviour* condotto su 58 middle-level manager iscritti all'Executive MBA programme alla Simon Fraser University. Si trattava di dirigenti con esperienza minima di 6 anni in contesti di vario genere: ingegneristico, bancario, assicurativo, retail.

Essi sono stati sottoposti dinanzi a quesiti che descrivevano situazioni "tipo" con due possibili strade percorribili rispetto alle quali dovevano definire un grado da 1 a 7 di accettabilità e percorribilità della decisione ma anche originalità e complessità della stessa. Sono emersi risultati notevoli: è stata riscontrata una correlazione tra la controversia costruttiva e il successo decisionale; il favorire, infatti, un contesto cooperativo permette di confermare le competenze personali e validare il valore della differenziazione, con un'influenza reciproca. Dunque, una volta indagati i risultati di questo importante studio e comprese le potenzialità del coinvolgimento dei sottoposti, è possibile definire i diversi stili di leadership che possono essere adottati in funzione della variabile enunciata poc'anzi.

---

<sup>47</sup> Tjosvold D., Wedley C., Field R., *Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. Journal of Occupational Behaviour, Vol. 7, 125-138, 1986*

Di seguito elencati gli stili di leadership della teoria Vroom-Yetton<sup>48</sup>:

- **Autocratico**: con il quale il leader prende le decisioni in autonomia, senza lasciare spazio ai collaboratori; è una visione coercitiva del ruolo decisionale, che impone il proprio punto di vista senza alcuna remora
- **Autocratico consultivo**: con il quale il leader prende le decisioni in autonomia ma dopo aver chiesto informazioni ai sottoposti
- **Consultivo individuale**: in cui il decisore si confronta con i membri del gruppo individualmente, per poi giungere alla decisione in autonomia
- **Consultivo di gruppo**: in cui il decisore coinvolge il gruppo nel suo insieme per avere suggerimenti, salvo poi prendere la decisione comunque in autonomia
- **Partecipativo**: il manager espone il problema al gruppo, ne valuta gli elementi con i collaboratori, raccoglie i loro suggerimenti e li integra nella ricerca della soluzione finale. È lo stile che permette di creare commitment e valorizzare le competenze dei singoli.

In definitiva, si può sicuramente affermare che Vroom e Yetton hanno allargato il campo della contingenza, definendo un vero e proprio percorso decisionale da seguire rispetto ad una determinata situazione che può venirsi a creare, definendo uno stile di leadership da adottare sulla base della qualità della decisione, del commitment ed engagement, accettazione della decisione e grado di coinvolgimento: il tutto, al fine di garantire e bilanciare i benefici della gestione partecipativa.

#### 2.4 La Teoria Trasformativa

Con il passare degli anni, anche la teoria di Vroom e Yetton sembra diventare obsoleta: si è compreso infatti, che non sempre bisogna adeguare lo stile di leadership alle caratteristiche dei subordinati date come “fisse”. In altri termini, non bisogna considerare il loro atteggiamento come dato ineluttabile, ma anzi, come capitale da plasmare per il raggiungimento degli obiettivi.

Insomma, piuttosto che partire da un'organizzazione burocratica che mantiene lo status quo e che deve comprendere unicamente come esercitare il potere, bisogna effettuare il passaggio ad un'impresa responsiva al cambiamento interno ed esterno, diffondendo quest'ultimo

---

<sup>48</sup> Vroom V.H. e Yetton P.W., *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press, 1973

anche a tutti gli impiegati a vario livello. A tal proposito, dunque, c'è stato il passaggio dalla concezione transazionale di leadership, basata appunto su una “transazione” capo-sottoposto in cui salario e benefit vengono considerati i principali driver dell'agito del dipendente, alla leadership trasformativa.

Nasce nel 1978 con James Burn e il suo saggio *Leadership*<sup>49</sup>, e si sviluppa intorno alla concezione che il leader trasformativo debba chiedere ai suoi sottoposti di trascendere i propri interessi in favore di quelli del gruppo e, più per esteso, dell'intera organizzazione.

Il manager deve essere in grado di diffondere e condividere gli obiettivi da raggiungere, coinvolgere adeguatamente il team e “trasformare” i membri da individualisti a collettivisti: dunque, il fine è quello di portare l'ensemble ad un livello più alto di morale e motivazione attraverso comunicazione, ispirazione, monitoraggio delle prestazioni e creazione di routine per la massimizzazione dell'efficienza<sup>50</sup>. Questo concetto rafforza quanto detto all'inizio del corrente paragrafo: il focus si è spostato rispetto alle teorie precedenti, poiché assume centralità il processo di creazione di commitment presso i follower, spingendo quest'ultimi verso il raggiungimento degli obiettivi.

Il leader trasformativo è colui che instaura un nuovo *modus cogitandi*, che pone gli obiettivi in essere ed anche le varie tecniche da utilizzare per ottenere risultati migliori; ciò avverrebbe concentrandosi sul reale bisogno del collaboratore che quindi, inizia a vedere nel leader una sorta di ispirazione, nonché una “spinta” motivazionale all'interno del gruppo. In sintesi, il decisore con queste caratteristiche, lavora per creare le condizioni di un cambiamento sistemico, accoglie la sfida di migliorare un modello ormai superato ed ottimizza i tempi secondo le capacità dei singoli.

Questa “trasformazione” avviene attraverso 4 elementi principali<sup>51</sup>:

**Stimolazione intellettuale:** porre l'individuo dinanzi a sfide stimolanti, in cui può manifestare la propria creatività e spirito di innovazione con il fine di migliorare le abilità risolutive;

---

<sup>49</sup> Burns, J. M., *Leadership*. Harper & Row, Publishers. 1978.

<sup>50</sup> Cardillo, A., Che cos'è la leadership trasformativa?. LinkedIn.com, 2022

<sup>51</sup> Stone G.A. e Patterson K., *The History of Leadership Focus – Servant Leadership's Coming of Age*. Pag.680-712 in *The Palgrave Handbook of Servant Leadership*. Palgrave Macmillan, 2021

**Considerazione individualizzata:** implica il puntare su una comunicazione face-to-face con il collaboratore, un trattamento personale per trattenerlo e motivarlo attraverso un'attenzione personale e un mentoring continuo che avviene in un clima totalmente supportivo;

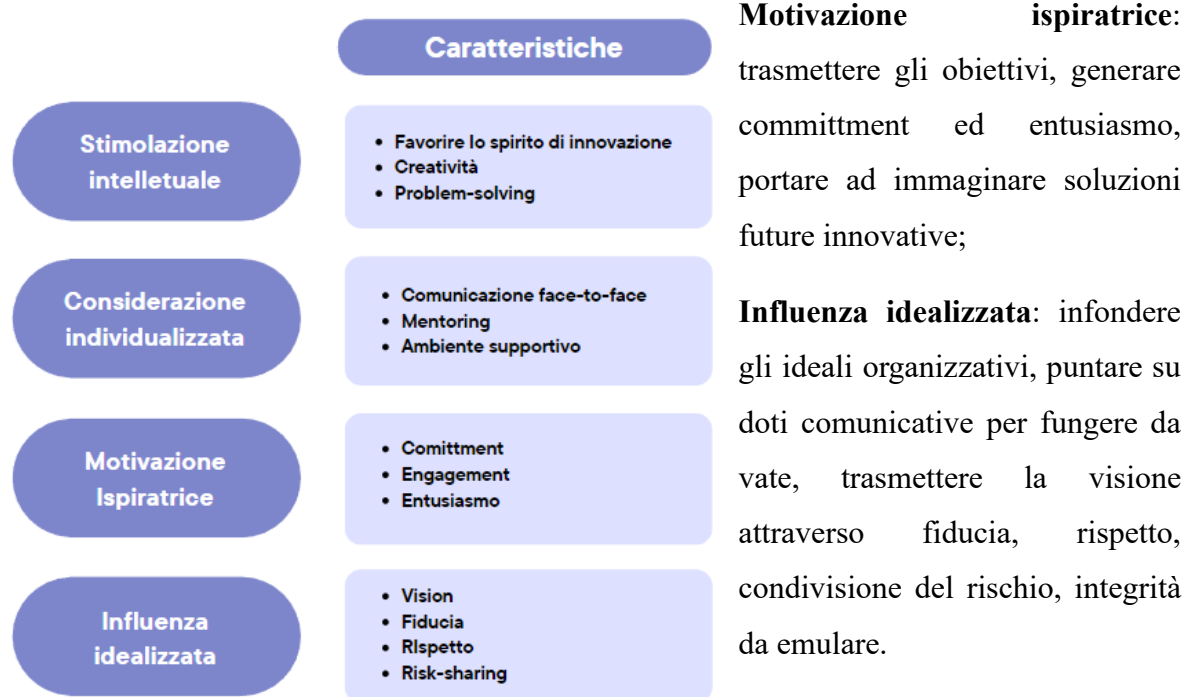


Figura 8- Le caratteristiche degli elementi della leadership trasformazionale. Personale elaborazione

In definitiva, questa teoria ha avuto il grande merito di porre in evidenza la profondità delle relazioni umane e le potenzialità degli individui da pensare non come un set predefinito ma come un terreno fertile nel quale perseguire la crescita. Sarà questo il punto di partenza del prossimo paragrafo che avvicinandosi alla contemporaneità, affronterà le teorie sulla leadership emerse negli ultimi anni e che meglio sembrano rispondere alle esigenze dell'azienda moderna.

### 2.5 Le teorie moderne della leadership: da Goleman alla leadership Agile

Tra le teorie più temporalmente vicine alla contemporaneità, ce n'è sicuramente una che ha riscosso notevole successo in letteratura e che viene spesso menzionata quando si deve descrivere il buon leader. Il suo teorico, Daniel Goleman, ne ha parlato per la prima volta

nel 1995 estendendo ed ampliando la questione anche negli anni a venire: si sta parlando della cosiddetta **intelligenza emotiva**, spiegata nell'omonimo libro<sup>52</sup>.

Non è una novità, e lo si è visto nelle teorie precedenti, che sia di fondamentale importanza il coinvolgimento del gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, ma Goleman fa il passo successivo: il leader deve essere consapevole che i propri stati d'animo ed emozioni influenzano le persone che lo circondano; ogni sottoposto è al pari di una spugna che assorbe il clima, le pratiche, le situazioni circostanti. Se la guida è pessimista, di cattivo umore, con un forte grado di preoccupazione, sicuramente ci sono poche possibilità che chi lo circonda, veda gli sbocchi positivi del proprio operato; al contrario, se chi guida il team è positivista, possibilista, proattivo, allora il gruppo sarà naturalmente portato a seguirlo nelle attività.

Prima di giungere, tuttavia, al dettaglio della teoria, una piccola parentesi va fatta sulle **emozioni**: esse sono reazioni complesse e strutturate dell'organismo alle situazioni percepite e sono dunque, determinanti nel guidare il comportamento delle persone.

Tipicamente, è possibile distinguere tra:

- **Emozioni positive**: quali felicità, orgoglio, affetto, sollievo, soddisfazione. Esse hanno un'importante valenza per le organizzazioni perché hanno un'influenza, altrettanto positiva, sugli outcome dell'organizzazione stessa.
- **Emozioni negative**: quali paura, ansia, invidia, gelosia, tristezza. Esse hanno, prevedibilmente, effetti controproducenti sul clima del gruppo e dunque, sugli output dello stesso.

Fatta questa digressione, allora si può dire che l'intelligenza emotiva altro non è che un particolare tipo di intelligenza legato all'uso corretto delle emozioni, non solo proprie ma anche altrui.

Secondo Goleman, sviluppare questo tipo di intelligenza può costruire un fattore determinante nel raggiungimento dei propri successi personali e professionali. Quindi, sinteticamente, l'intelligenza emotiva consiste nel comprendere le proprie emozioni e quelle degli altri e saperle gestire in qualche modo.

Le emozioni sono dotate di una forza dirompente che può ostacolare il raggiungimento degli obiettivi, per esempio paralizzando la capacità di agire o di decidere lucidamente. Se

---

<sup>52</sup> Goleman D., *Intelligenza Emotiva*. Rizzoli, 2011

adeguatamente gestite possono però dare una marcia in più, aiutando il gruppo a comunicare efficacemente, ad auto-motivarsi, a reagire meglio agli stimoli provenienti dall’ambiente. I leader con l’intelligenza emotiva sono capaci di creare quel senso di comprensione tra i collaboratori, che poi crea un ambiente positivo, engagement, motivazione, commitment.

Servono, quindi, al leader emotivamente intelligente, una serie di caratteristiche intrinseche di seguito esplorate nella Figura 9.

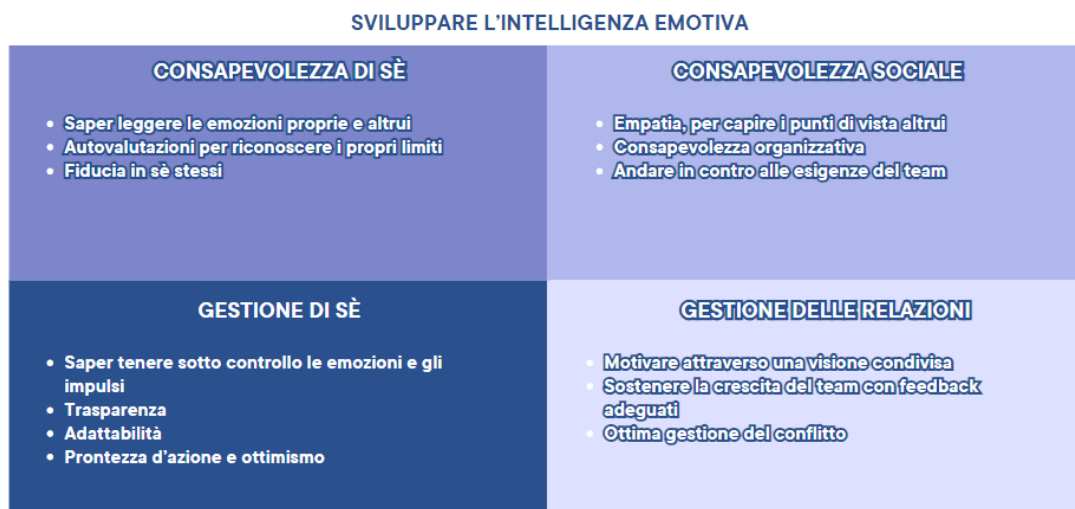


Figura 9- Le caratteristiche del Leader emotivamente intelligente. Personale elaborazione

Dunque, quali sono i reali vantaggi dell’avere un leader “emozionale”? Molto spesso, sostiene Goleman, i leader sono molto propensi alle critiche ma avari nelle lodi e quando criticano, talvolta lo fanno senza tatto. Un leader IE è colui che è in grado di formulare un feedback che, innanzitutto, ponga l’accento su quanto è stato eseguito correttamente e che solo in seguito, passa in rassegna quando va modificato, senza mai adottare un atteggiamento di attacco.

Goleman, attraverso uno studio condotto su 188 aziende, ha ottenuto risultati sorprendenti: prendendo a riferimento figure direzionali in tali organizzazioni, ha dimostrato che quanto più è prestigioso il ruolo ricoperto dall’individuo, tanto più egli è intelligente a livello emotivo, invece che abile da un punto di vista puramente cognitivo. Lo studioso è giunto a questa consapevolezza, indagando 4 competenze dell’IE<sup>53</sup>:

<sup>53</sup> Goleman D., *Leadership Emotiva – Una nuova intelligenza*. Best BUR Rizzoli, 2016

- **Autoconsapevolezza:** abilità di riconoscere i propri stati d'animo e il loro effetto sugli altri;
- **Autoregolazione:** capacità di controllare e reprimere impulsi distruttivi, con una propensione a sospendere il giudizio;
- **Empatia:** capacità di comprendere l'assetto emotivo degli altri e trattarli secondo le reazioni emotive previste;
- **Abilità sociale:** gestire le relazioni, creare network e agire per cercare sempre il compromesso.

Goleman, poi, fa anche il passo successivo: non si limita cioè, a definire le caratteristiche del leader emozionale ma postula anche le qualità di quel che lui chiama il **Quoziente Intellettivo di gruppo**<sup>54</sup>. Altro non è che la somma di tutte le competenze e capacità dei singoli membri, da intendersi in modo figurato: non si tratta della somma algebrica dei QI dei singoli, piuttosto un parametro basato, ancora una volta, sull'intelligenza emotiva. Infatti, Goleman ritiene che l'intelligenza di gruppo debba essere superiore rispetto alla somma "classica" delle singole capacità, poiché il surplus che si ottiene è dovuto all'armonia grupale e alle potenzialità che derivano dal confronto delle idee. Questa ulteriore esplicitazione della teoria altro non è che un'ulteriore indicazione per il leader: non basta esercitare il controllo né elargire feedback in modo continuo ma serve creare un'armonia intrinseca al gruppo che vada oltre la formalità e che spinga i membri, dunque, verso la migliore performance.

### 2.5.1. La Leadership Agile

Nel paragrafo 1.8 del presente elaborato, già si è disquisito riguardo le strutture agili e la loro capacità di rispondere in maniera tempestiva alle crisi attraverso la bouncebackability. In questo paragrafo, invece, la prospettiva si sposta sul leader di tale struttura e sulle caratteristiche che egli deve avere, senza mai dimenticare quelle enunciate precedentemente, imprescindibili per la buona riuscita del modello.

La Leadership Agile è la capacità di un leader di promuovere l'agilità strategica e operativa<sup>55</sup>: questo avviene attraverso una serie di azioni che il decisore deve mettere in

---

<sup>54</sup> Goleman D., *Leadership Emotiva – Una nuova intelligenza*. Best BUR Rizzoli, 2016

<sup>55</sup> Joiner B. e Josephs S., *Leadership Agility - Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Wiley & Sons, 2007

campo, a partire dalla “*reflective action*”<sup>56</sup>. È letteralmente l’azione di riflessione: quando un leader è sotto stress, è probabile che passi da un compito all’altro in maniera frenetica, ragionando poco sulla complessità del problema nella sua totalità. Questa azione serve proprio a prendersi un momento di riflessione che espande la consapevolezza sulla task e permette di utilizzare meglio le proprie capacità nella comprensione dei cambiamenti che avvengono; tale riflessione serve dunque ad esplorare nuovi modi di agire, senza rimanere bloccati dalla path dependency.

Allo stesso modo bisogna evitare di soffermarsi troppo e di cadere nei “reflective loops”, veri e propri circoli viziosi di riflessioni che causano paralisi nel processo decisionale.

Questa azione è fondamentale per l’esercizio della LA e può essere esercitata in quattro diversi contesti che costituiscono il cosiddetto *Leadership Agility Compass*<sup>57</sup>, di seguito rappresentato in Figura 10.

<p style="text-align: center;"><b>CONTEST - SETTING AGILITY</b></p> <p>Il leader fa un passo indietro rispetto ad un set di conoscenze “fissate” riguardo il contesto di riferimento; questo permette di anticipare i cambiamenti e decidere le iniziative da implementare.</p>	<p style="text-align: center;"><b>STAKEHOLDER AGILITY</b></p> <p>Il leader si immedesima nel ruolo dello stakeholder e guarda alle sue prospettive ed interessi; pensa ad azioni di allineamento con quest’ultimo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CREATIVE AGILITY</b></p> <p>L’azione riflessiva permette di trasformare problemi in soluzioni desiderate; il leader usa il critical thinking per promuovere cambiamenti concreti e allargare le prospettive.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SELF - LEADERSHIP AGILITY</b></p> <p>Il leader punta sul suo stesso sviluppo, definendo il leader che vorrebbe essere, coerentemente con le sue aspirazioni.</p>

Figura 10- I contesti della Leadership Agile. Personale elaborazione da Joiner B.

In altri termini, si potrebbe dire che il LA è colui il quale ha dei follower<sup>58</sup>, delle persone che lo seguono: è per questo che egli deve essere carismatico, persuasivo, in grado di confrontarsi continuamente con gli altri membri, in grado di utilizzare l’autorità informale per imprimere la sua visione delle cose.

Si può dire che, ad oggi, il concetto stesso di autorità è stato ampiamente superato: se c’è un punto particolarmente disruptive che la teoria agile ci restituisce è proprio la necessità di una self-organization del team e di chi lo compone; non si può essere versatili e adattivi se si

<sup>56</sup> Joiner B., Leadership Agility for Organizational Agility. Journal of Creating Value, Sage Pub 2019

<sup>57</sup> Joiner B., Leadership Agility for Organizational Agility. Journal of Creating Value, Sage Pub 2019

<sup>58</sup> Drucker P.F., Goleman D. e George, B. HBR's 10 Must Reads on Leadership - “What Makes an Effective Executive”. Harvard Business Press, pp.23–36, 2011



dipende sempre e comunque da un leader a livello decisionale per ogni passo da compiere. Il fine ultimo è proprio quello di imprimere un *modus operandi* per lo sviluppo delle competenze e un *team building* che sappia reagire esso stesso agli stimoli esterni. Infatti, l'adattabilità è proprio uno dei pilastri chiave dell'AL: egli non vede il cambiamento come qualcosa da combattere ma anzi, come un'opportunità da affrontare con fiducia e in maniera tempestiva; ciò, congiuntamente al *continuous improvment* prepara la giusta mentalità per le sfide dell'ambiente<sup>59</sup>. È anche questo un aspetto fondamentale, ovverosia la necessità di un vero e proprio apprendimento infinito che implica una sperimentazione continua che avviene attraverso il cosiddetto ciclo PDCA – Pianifica / Esegui / Verifica / Adatta<sup>60</sup>:

- **Pianifica:** vengono definiti gli obiettivi e le strategie da adottare per il raggiungimento degli stessi. Devono essere obiettivi né troppo ambiziosi (poiché produrrebbero dei KPI mai soddisfacenti) né facilmente raggiungibili (poiché non si avrebbero la flessibilità e l'adattabilità desiderate);
- **Esegui:** la messa in opera di tutte le azioni necessarie per raggiungere i goal definiti;
- **Verifica:** è il momento in cui vengono sottoposti a verifica tutti i risultati raggiunti, tramite misurazione e valutazione di KPI, nonché raccolta dei feedback degli stakeholder;
- **Adatta:** è il momento cruciale in cui, sulla base delle valutazioni condotte nella fase precedente, vengono posti in essere tutti i cambiamenti migliorativi per ottenere adattabilità e flessibilità dell'organizzazione.

A conclusione della rassegna delle diverse teorie sulla leadership che si sono affermate nel corso del tempo, così come per le strutture, non esiste una soluzione, una *one best fit* per tutte le aziende; tutti i fattori, dall'ambiente competitivo alle caratteristiche dei membri del gruppo, devono essere valutati dal leader per comprendere quale sia il modo più efficace ed efficiente di dirigere le risorse che egli ha a disposizione.

## 2.6 I collegamenti tra struttura e leadership: un framework per i capitoli successivi

Prima di passare al capitolo 3 che si focalizzerà sull'impatto del Covid-19 sulle imprese, è bene spiegare compiutamente il motivo di questi primi due capitoli, uno sulla struttura e l'altro sulla leadership all'interno delle aziende. Si è deciso di fornire un background teorico

---

<sup>59</sup> Sefora R., *Leadership Agile: Trasformare le Sfide in Opportunità di Crescita*. LinkedIn.com, 2023

<sup>60</sup> Sefora R., *Guidare il cambiamento attraverso l'Agile Leadership e il "Ciclo PDCA"*. LinkedIn.com, 2023

di entrambi gli elementi, per spiegare come si sono evoluti questi due concetti nel corso del tempo e per fornire il framework teorico necessario per capire i punti di collegamento tra di essi. Non esiste infatti, struttura senza leadership e viceversa: si potrebbe dire che sono due facce della stessa medaglia, due elementi necessari e mutuamente presenziali per la buona riuscita di un'organizzazione.

In prima approssimazione, si può dire che il leader esercita la sua leadership su una struttura definita: convogliando su di sé obiettivi, visioni e strategie, il decisore poi infonde questi concetti sulla struttura fatta di team e persone, spingendo verso il successo organizzativo<sup>61</sup>. È una funzione di allineamento e coordinamento nonché di mediazione tra l'organizzazione intesa in senso astratto e le persone che la compongono: infatti, il manager ha l'expertise e il giusto commitment per condurre operazioni complesse, diffondere le conoscenze, assicurarsi che ognuno sia al "suo posto" nella struttura, con ruoli chiari e definiti, a prescindere che si tratti di una struttura gerarchica o di un'olocrazia.

È evidente, quindi, che se sussiste una struttura non allineata allo stile di leadership, allora con elevate probabilità ci troveremo di fronte ad un'organizzazione non particolarmente performante; è credenza diffusa, infatti, che l'innovazione promossa da un'azienda abbia un impatto positivo sulla performance del business e che in generale, le variabili contingenti di un'organizzazione, tra cui la leadership, abbiano un'influenza sui risultati dell'impresa tout-court.

La coerenza tra struttura e leadership è quella che viene definita **strategic fit**.

Un importante studio condotto da Charles Ifedi della Georgia State University su oltre 440 rappresentanti di aziende tech e tech-enabled, ha ottenuto una serie di risultati altamente esplicativi<sup>62</sup>: si è visto come la leadership transazionale sia correlata positivamente con l'innovatività dell'organizzazione, la soddisfazione dei dipendenti e il commitment degli stessi; allo stesso modo, si è vista una correlazione negativa con l'età (intesa come maturità) dell'azienda.

Si è visto anche come la leadership trasformazionale abbia un impatto positivo su qualsiasi delle strutture possibili (divisionale, funzionale, matriciale).

---

<sup>61</sup> Duggan T., How Leadership Dimension Affects the Organizational Structure. Smallbusiness.chron.com, N/A

<sup>62</sup> Ifedi C., *Leadership Style and Organizational Structure Alignment: Impact on Innovativeness and Business Performance*. Business Administration Dissertations Georgia State University, 2020

Le organizzazioni sono fatte da strutture, dimensioni, culture, persone, sistemi, procedure, regole e regolamenti che vanno gestite; nella differenza dicotomica delle strutture aziendali, tra alte (con molti livelli di gerarchia) e basse (con pochi livelli di gerarchia), ancora una volta deve esserci un adeguamento di chi esercita il potere sulla base di queste caratteristiche: il leader “flat” incoraggia maggiormente la soddisfazione dei dipendenti e soprattutto il loro senso di individualità. Inoltre, è empiricamente dimostrato come il leader che favorisce una struttura flessibile e si pone come *primus inter pares* funziona meglio per task di gruppo complesse ed articolate, dove serve una collaborazione diffusa per ciascuno degli step; al contrario, per compiti semplici, le strutture centralizzate e dunque una leadership meno diffusa, conduce a performance migliori e ad una velocità di esecuzione più elevata.

Le strutture flat sembrano promuovere più facilmente i leader che favoriscono la condivisione delle informazioni e degli obiettivi con i subordinati rispetto alle strutture tall; esiste empiricamente, senza dubbio, lo strategic fit tra la struttura con pochi livelli di gerarchia e un clima aperto, fiducioso ed un processo decisionale partecipativo<sup>63</sup>. Questo è evidentemente inevitabile, poiché la tipologia stessa di struttura adottata richiede una certa modalità di esercitare la leadership: un autoritarismo decisionale in un’olocrazia è già per definizione ossimorico, nonché presagio di un fallimento esecutivo.

La chiave dello strategic fit sembra quindi da rintracciare nella **comunicazione**: una comunicazione chiara, consistente e accurata ambo i lati leader-follower, garantisce il rispetto della combinazione leadership-struttura adottata. La comunicazione è bidirezionale e si estrinseca attraverso un sistema di feedback aperto alla differenza di opinioni; qualsiasi cambiamento o decisione può essere implementato solo se le preoccupazioni relative sono condivise ai vari livelli e apprese dagli individui. Ma non basta: servono anche meeting formali e informali, workshop, simposi ed altri eventi che favoriscano la circolazione delle informazioni; è in questo modo che si ottiene la mediazione del decisore tra il contesto circostante e la struttura aziendale.

È da sottolineare, per di più, che cambi nella leadership siano associati a cambiamenti nella struttura organizzativa e che quindi una certa stabilità del management siano associati alla stabilità dell’organizzazione stessa; non è un caso che esempi moderni di grandi gruppi che

---

<sup>63</sup> Fedczuk J., *Leadership and Performance in Various Group Dynamics*. Business Administration University at Albany, State University of New York, 2017.

intendono imprimere un forte mutamento agli assetti, partano proprio dal management di alto livello, da Marco Bizzarri per Gucci<sup>64</sup> ad Anthony Ledru per Tiffany & Co<sup>65</sup>.

Quando la leadership è stabile le strutture organizzative hanno “reazioni” più prevedibili; al contrario, se il leader è vulnerabile alle pressioni esterne, allora ci saranno cambiamenti nell’organizzazione a catena non del tutto pronosticabili<sup>66</sup>. Si giunge dunque alla fine di questo capitolo: quanto detto sino ad ora servirà ad avere una comprensione contestualizzata dei cambiamenti occorsi nelle aziende durante la Pandemia da Covid-19:

- Come è cambiata la struttura delle aziende?
- Come è cambiata la leadership nelle aziende?
- Si è avuta la necessità di riformulare il *fit* tra struttura e leadership?
- Quali particolari fenomeni si sono osservati in merito?
- Quanti e quali cambiamenti implementati sono rimasti sino ad oggi?
- Cosa, al contrario, è tornato allo *status quo ante*?

Sono queste le domande a cui i prossimi capitoli daranno una risposta più esaustiva possibile, alla luce del fatto che le aziende sono organismi in continua evoluzione che hanno fatto i conti con uno degli eventi più disruptive degli ultimi decenni e che meritano un approfondimento in due dei loro elementi fondamentali: proprio la struttura e la leadership.

---

<sup>64</sup> Redazione, *Kering, riassetto ai vertici: Bizzarri (ad Gucci) lascerà in settembre, Bellettini (ad Ysl) nuova vicepresidente*. [Ilsole24ore.com](https://www.ilsole24ore.com), 2023

<sup>65</sup> Muret D. e Bolelli G., *Louis Vuitton promuove David Ponzo direttore commerciale*. [Fashionnetwork.com](https://www.fashionnetwork.com), 2024

<sup>66</sup> Meyer M.W., *Leadership and Organizational Structure*. *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 3 pp. 514-542, 1975

### **3. L'impresa post-pandemica: l'impatto del Covid-19 e la reazione successiva**

Prima di guardare da vicino l'impatto della Pandemia da Covid-19 su strutture e leadership, si procede a dare un contesto di riferimento sui cambiamenti avvenuti nell'ambiente attraverso alcuni dati macroeconomici particolarmente rilevanti.

Il COVID-19 ha avuto un impatto significativo sull'economia globale e sulle imprese di ogni dimensione e settore. Durante il picco della Pandemia, molte economie hanno sperimentato una contrazione senza precedenti. L'impatto finanziario del Covid-19 ha rappresentato un evento globale senza precedenti che ha impattato profondamente le economie e le aziende a livello mondiale. Ad esempio, il PIL degli Stati Uniti è diminuito del 3,5% nel 2020<sup>67</sup>, la peggiore performance annuale dal dopoguerra. Le imprese, specie quelle del settore dei servizi, del turismo e dell'intrattenimento, hanno subito perdite devastanti a causa delle restrizioni imposte per contenere la diffusione del virus. Le entrate aziendali hanno registrato cali notevoli ed inoltre, le imprese hanno dovuto affrontare una riduzione della liquidità e, in molti casi, hanno dovuto ricorrere a linee di credito e aiuti governativi per sopravvivere.

A livello europeo, invece, il PIL dell'Unione Europea è calato del 6,1% nel 2020<sup>68</sup>, riflettendo l'impatto diffuso delle lockdown; il settore tecnologico e quello digitale, tuttavia, hanno registrato una crescita imputabile, come vedremo successivamente nella trattazione, alla necessità di servizi online e soluzioni di lavoro da remoto.

Come accennato, l'impatto della Pandemia sulle imprese è stato profondo e variegato: durante il picco interi settori economici sono stati messi in ginocchio dal lockdown, con le piccole e medie imprese (PMI) che hanno dovuto affrontare sfide enormi ed in alcuni casi, costrette a chiudere definitivamente<sup>69</sup>. Proprio su quest'ultime, molti studi hanno dimostrato come la Pandemia abbia causato una significativa dislocazione economica: il paper scientifico di Bartik, Bertrand, Cullen e Glaeser "*The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*" ha fornito, infatti, un esame minuzioso delle ripercussioni della Pandemia sulle piccole imprese negli Stati Uniti, si evince di come ci sia stata una significativa dislocazione economica con circa il 43% delle imprese che hanno riportato di

---

<sup>67</sup> The World Bank, *COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II*, 2020.

<sup>68</sup> The World Bank, *COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II*, 2020.

<sup>69</sup> Bartik A., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser L., *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*". Proceedings of the National Academy of Sciences, 2020

aver chiuso temporaneamente a causa della Pandemia, registrando una riduzione del personale attivo del 39% in media<sup>70</sup>.

Questi effetti così disastrosi, che hanno colpito in modo particolare le PMI, sono riconducibili a specifiche particolarità che caratterizzano queste suddette imprese. La maggior parte di esse disponeva come già detto, di riserve di cassa estremamente limitate e ciò evidenziava una significativa fragilità finanziaria, rendendole particolarmente vulnerabili senza alcun tipo di aiuti finanziari o riprese delle attività economiche. Le chiusure amministrative, la drastica riduzione della domanda, il rallentamento e l'interruzione della catena del valore oltre alla mancanza di liquidità hanno fortemente inciso sull'operatività delle unità produttive delle imprese. Dunque, possiamo pacificamente affermare che l'impresa post-pandemica si è trovata a navigare in un contesto sociale ed economico radicalmente mutato.

La Pandemia ha agito come un acceleratore di cambiamenti in numerosi settori, spingendo le aziende a rivedere i loro modelli di business per adattarsi alle nuove realtà di mercato. Questo processo di trasformazione è stato guidato tanto dalle restrizioni inevitabili per contenere il virus, quanto dalla risposta delle imprese alle sfide emergenti che hanno spinto le imprese a riformulare e diversificare le loro catene di approvvigionamento, con lo scopo di evitare ulteriori interruzioni future.

Di conseguenza, si è notato e si sta notando, un incremento degli investimenti in automazione e robotica come mezzi per incrementare la resilienza operativa dell'azienda, con un'accelerazione del passaggio al digitale per lavorare e gestire le attività commerciali a distanza.

Come si vedrà più compiutamente in seguito, questo necessario cambiamento ha implicato non solo l'adozione di strumenti quali lo *Smart Working*, ma anche un orientamento significativo alla digitalizzazione dei servizi al cliente, nonché l'uso dei *Big data* per guidare le decisioni strategiche.

---

<sup>70</sup> Bartik A., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser L., *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*?. Proceedings of the National Academy of Sciences, 2020

### 3.1 L'impatto della crisi sanitaria sulle imprese

Come detto in precedenza, la Pandemia ha scosso il mondo, colpendo non solo la salute pubblica ma anche l'economia globale a livelli profondi e duraturi. In questo paragrafo, andremo ad affrontare più nel dettaglio quelli che sono stati gli effetti del virus sulle imprese.

Nella prima fase della Pandemia, le restrizioni imposte dai governi per evitare un aumento della diffusione del virus hanno portato a chiusure forzate e ad importanti interruzioni della catena di approvvigionamento, con conseguente crollo significativo delle vendite. A differenza di molte altre crisi precedenti, l'inizio della Pandemia è stato accolto con una risposta di politica economica ampia e decisiva che è riuscita generalmente a mitigare ulteriori peggioramenti nel breve periodo. Nonostante ciò, la risposta all'emergenza ha inevitabilmente creato nuovi rischi, con livelli elevati di debito pubblico e privato che hanno minacciato la ripresa.

Entrando nel dettaglio, in base ai dati di un rapporto del FMI<sup>71</sup>, già nel secondo trimestre del 2020, l'intera economia globale aveva subito una contrazione del 3.0%. Focalizzandosi sugli effetti che si sono registrati in ogni aspetto operativo ed organizzativo aziendale, è bene partire dal primo e principale problema che si è manifestato: cioè quello che riguarda l'interruzione della catena di approvvigionamento. Prima del 2020, le catene di approvvigionamento globali erano caratterizzate da un'intensa interdipendenza tra le varie nazioni e industrie: la produzione prevalente era eseguita secondo la modalità cosiddetta "just-in-time" che permetteva di ridurre al minimo le scorte e ottimizzava i tempi di produzione e distribuzione.

Risulta evidente quindi, capire quanto abbiano inciso le misure di lockdown e restrizioni ai viaggi imposte dai vari governi per contenere il diffondersi del virus: la conseguente chiusura temporanea di fabbriche operanti nei vari settori ha provocato un effetto a catena, interrompendo la produzione e causando ritardi nella consegna di materie prime.

Puntando lo sguardo sui settori, l'impatto è stato evidentemente diversificato: si è notato come le imprese operanti nel retail, nell'intrattenimento e nei servizi personali, abbiano riscontrato cali di occupazione superiore al 50% come conseguenza delle chiusure<sup>72</sup>. In

---

<sup>71</sup> Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown*, 2020.

<sup>72</sup> Bartik A., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser L., *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*<sup>72</sup>. Proceedings of the National Academy of Sciences, 2020

modo particolare il settore del retail ha vissuto una sorta di spaccatura tra i rivenditori fisici e quelli digitali.

Al tempo stesso, come intuibile, il settore dell'e-commerce ha vissuto un'impennata: questo è un aspetto estremamente significativo, che mette in evidenza come le aziende che hanno optato per una ristrutturazione dei processi lavorativi e investimenti in tecnologie digitali in maniera tempestiva, abbiamo affrontato in modo nettamente diverso gli effetti della Pandemia.

Allo stesso modo, il settore tecnologico e farmaceutico hanno registrato una crescita significativa: il primo proprio per ciò che si diceva poc'anzi, ovverosia l'accelerazione della digitalizzazione e del lavoro da remoto che, come si vedrà meglio in seguito, hanno aumentato la domanda di strumenti e soluzioni tecnologiche (come software per la collaborazione a distanza o infrastrutture cloud).

Il settore farmaceutico, allo stesso modo, con il grande sforzo per trovare una soluzione alla Pandemia e con i grandi colossi impegnati nello sviluppo di vaccini, non solo ha avuto un importante incremento dei ricavi, ma ha ottenuto anche una notevole visibilità e aumento di reputation.

Il settore del turismo, invece, è stato tra i più duramente colpiti dalla Pandemia: per via delle politiche adottate con le restrizioni ai viaggi internazionali, si è ridotto drasticamente il flusso di turisti e viaggiatori: secondo l'IHS Market<sup>73</sup>, il settore dei servizi globali, dei trasporti, dei viaggi e del Real-estate mostrano un calo significativo già dai primissimi mesi del 2020, come si può ben vedere dalla Fig.11 sottostante.

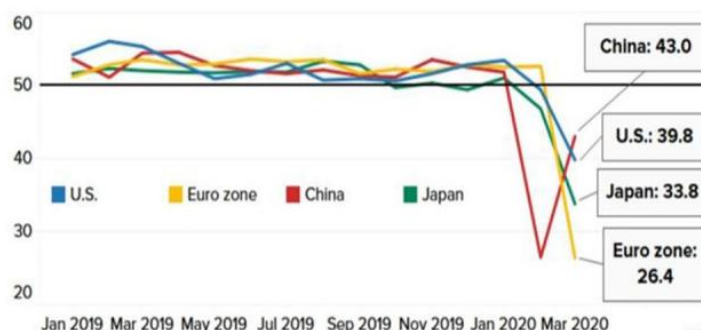


Figura 11- L'attività dei servizi nelle principali economie, da IHS Market

<sup>73</sup> Naseer S., Khalid S., Parveen, Abbass K., Song H., Achim M. *COVID-19 outbreak: Impact on global economy*. Front Public Health, 2023.



Gli impatti economici della Pandemia sono stati particolarmente gravi anche nelle economie emergenti, come mostrato nel report del The World Bank Group<sup>74</sup> Cina su tutte: con lo sviluppo della Pandemia e quindi con un forte calo del reddito e delle entrate aziendali, molte famiglie e imprese delle economie emergenti, che erano già aggravate da livello di debito insostenibili, si sono ritrovate in una situazione ancora più complicata.

E non si può sicuramente tralasciare il fatto che l'impatto del Covid-19 sui ricavi aziendali è stato profondamente diverso a seconda del settore: se in alcuni casi le imprese hanno dovuto affrontare sfide esistenziali, altri hanno trovato opportunità di crescita inaspettate. Come vedremo nel proseguimento di questa trattazione, le varie strategie adottate in risposta alla crisi hanno spesso reinventato i modelli di business esistenti andando ad influenzare significativamente la direzione di molti settori.

In definitiva, giova sottolineare che al di là della tipologia di economia presa in esame o della tipologia di azienda, la Pandemia da Covid-19 ha rappresentato un evento senza precedenti per il mondo intero, generando dei cambiamenti significativi non solo al tessuto economico e operativo delle imprese ma anche un impatto in termini di risorse umane.

La salute e la sicurezza dei lavoratori sono stati, infatti, un altro importante aspetto cui le imprese hanno dovuto far fronte con lo scoppio della Pandemia. In altri termini, le imprese hanno dovuto sostenere un ulteriore sforzo per adottare le nuove politiche che garantissero la sicurezza dei lavoratori quali: protocolli di sicurezza, uso di dispositivi di protezione individuale e misure di distanziamento sociale. Tutte azioni, queste, che hanno aumentato il livello di complessità in cui versavano le aziende in quel particolare periodo storico: il settore sanitario è stato particolarmente colpito, con un aumento esponenziale del rischio di esposizione al virus dei lavoratori. Anche altri settori come il manifatturiero e il Retail hanno dovuto adattarsi rapidamente alle nuove politiche.

Restringendo lo sguardo alla nostra nazione e considerando il report dell'ISTAT del 2021<sup>75</sup> che analizza l'impatto della crisi sanitaria sulle imprese italiane, si può vedere come, a fine 2020, oltre due terzi delle imprese hanno registrato un calo del fatturato rispetto al 2019, e come il 62% anticipava ulteriori diminuzioni per i primi sei mesi del 2021, con un 32% delle imprese che ritenevano compromesse le proprie possibilità di sopravvivenza.

---

<sup>74</sup> World Bank Group, *Finance for an Equitable Recovery*. World Development Report, 2022.

<sup>75</sup> "L'impatto della Crisi Sanitaria sulle Imprese: effetti, reazione e fragilità strutturali". ISTAT 2021.

Oltre agli effetti che si sono riscontrati sul fatturato, un altro elemento che ha fortemente inciso, riguarda la dimensione delle stesse: il medesimo studio rileva come le microimprese (quindi con meno di dieci dipendenti) siano state le più colpite, con un 33% considerate a rischio di chiusura. Seguivano le piccole imprese che segnalavano un rischio del 26,6%, mentre per le medie e grandi aziende si riscontrava un rischio non superiore al 15% [Fig. 12].

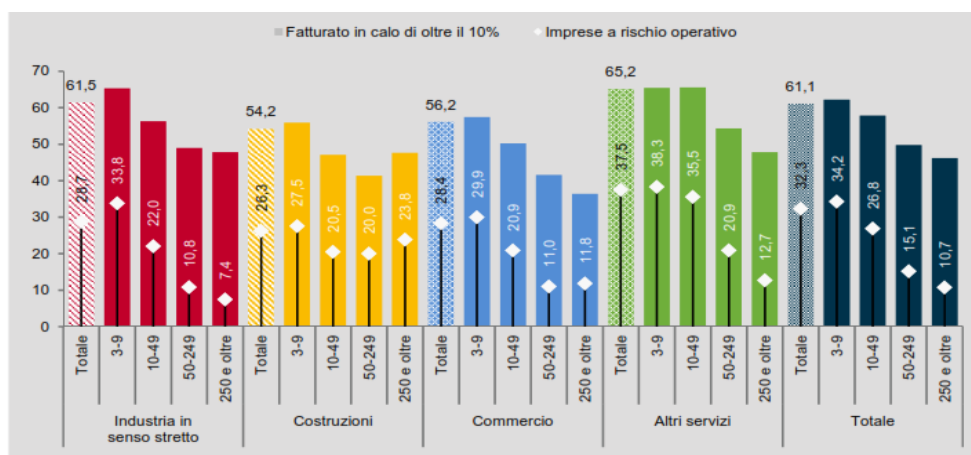


Figura 12- Elaborazione da dati ISTAT, 2020

Dal grafico è evidente come in tutti i settori la quota di imprese in forte calo di fatturato, tende a scendere man mano che aumenta la dimensione dell'azienda stessa.

In questo contesto, non si può non menzionare l'impatto delle restrizioni su tutto il settore del *retail fisico* che, proprio a causa delle imposizioni, ha riscontrato una netta contrazione nelle vendite nel 2020: le chiusure prolungate, infatti, hanno riconvertito le abitudini di acquisto, con molti consumatori che hanno di conseguenza, acquistato su store online.

Tutto ciò ha generato inevitabilmente un calo del fatturato: nello specifico, rifacendoci ad un altro report dell'ISTAT del 2020<sup>76</sup> si nota che tra marzo e aprile 2020 per quattro imprese italiane su dieci si è avuto un calo del 50% del fatturato. Quanto detto risulta più chiaro se si fa riferimento alla Figura 13.

<sup>76</sup> "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19". ISTAT, 2020.

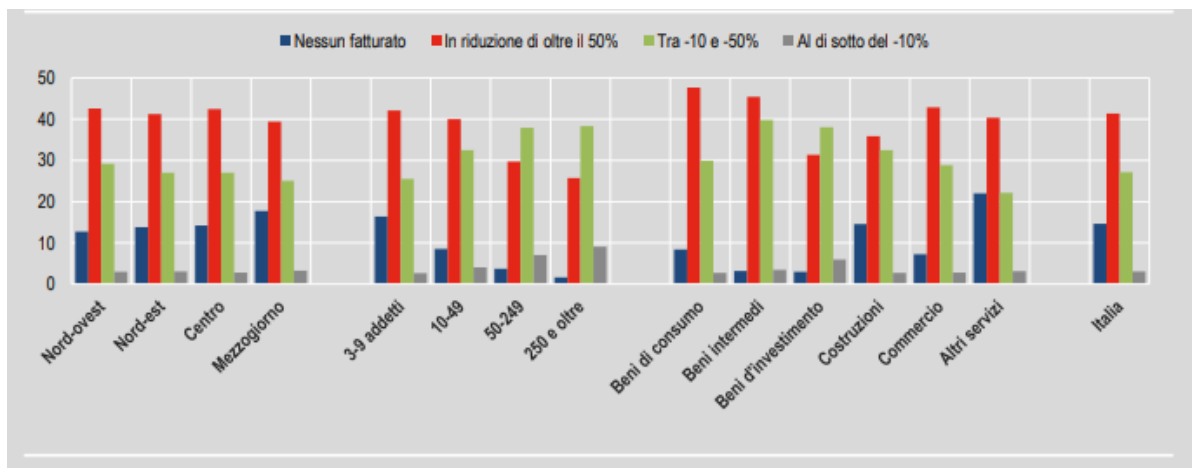


Figura 13- Elaborazione da dati ISTAT, 2020

### 3.2. La reazione delle imprese e le novità introdotte

Come più volte ripetuto in questa trattazione, la Pandemia da Covid-19 ha rappresentato a tutti gli effetti una sfida senza precedenti per il mondo aziendale, costringendo le aziende a reinventare rapidamente le proprie modalità operative. Questo paragrafo esamina le reazioni delle imprese alla crisi, con un particolare focus sulle innovazioni introdotte, mettendo in evidenza le modifiche nella struttura aziendale, sulle funzioni, sull'organizzazione dei team e sulle operazioni aziendali.

Per molte imprese, in sostanza, la Pandemia ha significato la chiusura temporanea degli uffici ed è bene soffermarsi e comprendere con precisione gli effetti di questa misura, in quanto, ciò ha interrotto le operazioni tipiche di routine all'interno delle aziende, specie per quelle industrie che dipendevano dalla presenza fisica dei dipendenti, come ad esempio, il settore manifatturiero o il retail. Così facendo, la necessità di garantire la sicurezza dei dipendenti ha comportato che molte aziende iniziassero a sospendere o a ridurre drasticamente la produzione e i servizi.

In modo particolare, le imprese hanno dovuto rimodulare rapidamente le loro strutture aziendali interne in modo da poter avere la capacità di rispondere con efficacia alle sfide poste dalla Pandemia; molte hanno adottato modelli organizzativi più piatti per accelerare i processi decisionali e migliorare la comunicazione interna.

Si è notato come gli amministratori aziendali hanno spesso delegato maggiori responsabilità ai team, promuovendo una maggiore autonomia per facilitare la risposta rapida ai

cambiamenti del mercato. Come si vedrà più nel dettaglio in seguito, il lavoro da remoto, ovvero il cosiddetto *Smart Working*, è diventato una vera e propria norma per molte aziende. È emerso come sia stata una delle trasformazioni più significative nel modo di operare delle aziende durante la Pandemia, introducendo nuove tecnologie e metodologie di lavoro collaborativo: strumenti di lavoro quali Zoom o Microsoft Teams, sono stati adottati su larga scala, permettendo ai team di mantenere la produttività nonostante il distanziamento fisico imposto dalle nuove norme.

La digitalizzazione è stata poi un'altra mossa che ha spinto significative trasformazioni nelle numerose operazioni aziendali ed alcune aziende hanno dovuto ripensare completamente il loro modello di business, passando ad esempio, da servizi che prevedevano la presenza dell'acquirente e del venditore a servizi completamente digitali o con consegna a domicilio.

Volendo focalizzare l'attenzione sui cambiamenti che si sono verificati sui team aziendali, bisogna precisare che prima dell'avvento della Pandemia, la maggior parte delle aziende operava in un ambiente fisico. I vari team di lavoro erano, e sono ancora oggi, spesso strutturati intorno ad incontri *face to face* con una collaborazione diretta e una forte cultura aziendale costruita attraverso interazioni personali e spazi condivisi: le imprese, di norma, tendono a valorizzare la presenza fisica come un vero e proprio elemento cruciale per il mantenimento della produttività e dell'*engagement* dei dipendenti.

È chiaro che, con l'emergere della Pandemia all'inizio del 2020, le aziende sono state costrette a rivedere drasticamente questa "normalità": il distanziamento sociale, le restrizioni nei movimenti e il lockdown hanno reso necessario per molte aziende adottare il lavoro da remoto in maniera repentina ed imprevista.

Questo cambiamento ha portato inevitabilmente ad una trasformazione radicale nella comunicazione e nella collaborazione all'interno dei team: una ricerca del *McKinsey Global Institute* ha mostrato come più dell'80% dei dipendenti intervistati è passato al lavoro remoto durante la Pandemia<sup>77</sup>. Dunque, mentre lo *Smart Working* presentava sfide dirimenti come la gestione delle interazioni virtuali e la costruzione di un senso di appartenenza e cultura aziendale ora focalizzato sul distanziamento, molte aziende hanno scoperto vantaggi

---

<sup>77</sup> Executive summary Mc Kinsey Global Institute "The Future of Work after Covid-19". Febbraio 2021.

inaspettati tra vita professionale e vita privata, determinando in molti casi, un aumento della produttività in alcuni settori.

È con il passare dei mesi, poi, che dinanzi alla persistenza della Pandemia e alle mutevoli esigenze dei dipendenti, molte aziende hanno iniziato a esplorare modelli di lavoro ibridi, ovvero, modelli che cercassero di bilanciare il lavoro da remoto con la presenza in ufficio, offrendo in questo modo, flessibilità e mantenendo al contempo l'importanza degli spazi condivisi per alcuni tipi di collaborazione. È quello che potremmo definire, in sintesi, il *New Normal*: di fatti è la possibilità data ai dipendenti di continuare a lavorare e dunque di percepire un salario, ai datori di lavoro di continuare ad erogare il loro servizio e quindi di ottenere ricavi e al tempo stesso di limitare, almeno nell'iniziale contesto pandemico, la diffusione del virus<sup>78</sup>. Il *New Normal*, dunque, non è altro che il *Working from Home* (WFH) introdotto come necessità alle restrizioni, che diventa parte integrante del modello organizzativo delle imprese.

Un rapporto del 2021 di *Gartner*, suggeriva che già il 48% delle aziende avrebbe offerto opzioni di lavoro ibrido negli anni successivi alla Pandemia, riconoscendo i benefici di questo approccio sia per i dipendenti che per la produttività aziendale.<sup>79</sup> Con il tempo, i team hanno sviluppato nuove competenze e metodologie per lavorare efficacemente in un ambiente virtuale: sono emersi nuovi formati di riunioni, sessioni di brainstorming virtuale e tecniche di management adattate al contesto digitale. Ecco, quindi che lo *Smart Working*, inizialmente adottato come una necessità, poi è diventato piuttosto un'opzione percorribile, accelerando l'adozione delle tecnologie digitali e modificando le interazioni tra dipendente e cliente.

Oltre all'effetto dei cambiamenti sulle strutture dei team aziendali questo elaborato pone l'attenzione anche ai cambiamenti che il Covid-19 ha innescato nelle funzioni aziendali a livello globale. La Pandemia ha obbligato le aziende a riconsiderare e modificare le loro principali operazioni: già solo l'interruzione della catena di approvvigionamento e le preoccupazioni per la sicurezza dei dipendenti hanno reso necessario che le aziende adottassero nuove modalità operative.

Con l'arrivo della Pandemia, le aziende si sono trovate di fronte alla necessità di adattare rapidamente le loro funzioni per garantire la continuità operativa, proteggere la salute dei

---

<sup>78</sup> Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S., *Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19*. Journal of Population Economics, 2021.

<sup>79</sup> "Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022", Gartner 2021.

dipendenti e rispondere alle fluttuazioni di mercato: molte aziende, infatti, hanno accelerato l'adozione dell'automazione e della digitalizzazione con l'obiettivo di ridurre la dipendenza dal lavoro fisico e migliorare, così facendo, l'efficienza. Nello specifico, le più tradizionali funzioni aziendali che riguardavano le operazioni (gestite prevalentemente on-site) sono state adattate con una transizione rapida verso operazioni digitalizzate e automatizzate, con un istantaneo incremento dell'uso di software per la gestione a distanza delle attività.

Le funzioni di marketing e vendite hanno subito analogo destino: se prima esse erano concentrate su strategie che prevedevano la presenza del fattore umano (eventi di presentazione, incontri con agenzie creative, interlocuzioni con i concessionari) con la Pandemia, si è avuto un vero shift verso il digitale, con un aumento, anche in questo caso, di piattaforme online per campagne, vendite e promozioni che avessero come fulcro il consumatore *omnichannel*.

L'uso sempre più frequente dell'e-commerce e delle piattaforme digitali è testimoniato in modo inequivocabile dai dati emersi dal report dello *United Nations Conference on Trade and Development*, che mostrano come a livello globale, le vendite riferite all'e-commerce sono salite di 26.7 trilioni di dollari nel 2020<sup>80</sup> come mostrato anche dalla tabella in FIG. 14.

Economy	Online retail sales (\$ billions)			Retail sales (\$ billions)			Online share (% of retail sales)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Australia	13.5	14.4	22.9	239	229	242	5.6	6.3	9.4
Canada	13.9	16.5	28.1	467	462	452	3.0	3.6	6.2
China	1,060.4	1,233.6	1,414.3	5,755	5,957	5,681	18.4	20.7	24.9
Korea (Rep.)	76.8	84.3	104.4	423	406	403	18.2	20.8	25.9
Singapore	1.6	1.9	3.2	34	32	27	4.7	5.9	11.7
United Kingdom	84.0	89.0	130.6	565	564	560	14.9	15.8	23.3
United States	519.6	598.0	791.7	5,269	5,452	5,638	9.9	11.0	14.0
<b>Economies above</b>	<b>1,770</b>	<b>2,038</b>	<b>2,495</b>	<b>12,752</b>	<b>13,102</b>	<b>13,003</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>19</b>

Figura 14- Vendite al dettaglio online 2018-2020, da UNCTAD

La Pandemia ha rappresentato un punto di svolta anche e soprattutto per la gestione delle risorse umane (HR): in questo caso, se prima della Pandemia si aveva esclusivamente un focus sul reclutamento, formazione e gestione del personale in modalità *face-to-face*, con l'avvento della crisi, il focus si è spostato sul benessere dei dipendenti, salute mentale e soprattutto sullo sviluppo di politiche per il lavoro da remoto.

L'emergenza sanitaria ha spinto le aziende a riconsiderare velocemente le proprie politiche di gestione del personale che tuttavia, erano già oggetto di una trasformazione in atto:

<sup>80</sup> COVID-19 and e-commerce: a global review. UN Trade & Development, 2021

secondo una ricerca del 2019 di *Buffer*, già il 99% dei dipendenti desiderava di avere la possibilità di lavorare da remoto, anche solo occasionalmente, ma solo una minoranza aveva effettivamente accesso a tale modalità.<sup>81</sup>

Ebbene, con l'arrivo della Pandemia questa opzione è diventata necessità: dunque l'adozione dello *Smart Working* ha generato effetti positivi non solo sulla continuità operativa, come detto precedentemente, ma anche una riduzione dei costi operativi.

In modo particolare, in base ad uno studio del *Global Workplace Analytics* è emerso come le aziende possano risparmiare in media \$11,000 all'anno per ogni dipendente che lavora da remoto per metà del tempo.<sup>82</sup> Nello specifico, questo risparmio è attribuito a vari fattori, tra cui: la riduzione dei costi operativi (come quelli immobiliari e di utenze), minor *turn-over* ed un aumento della produttività (dovuto ad una configurazione lavorativa più flessibile rispetto alle condizioni pre-pandemiche). Questo perché lo *Smart Working* ha offerto ai dipendenti una maggiore flessibilità, contribuendo a un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata. Quanto detto ha generato anche un aumento della soddisfazione e della motivazione dei lavoratori con conseguente aumento potenziale della produttività.

In base ad un articolo pubblicato nel *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* del 2021, che offre un'indagine approfondita degli effetti dello *Smart Working* durante la Pandemia, si è rilevato come esso abbia avuto effetti significativi anche in ambito ambientale e sociale: la riduzione dei viaggi quotidiani ha contribuito a ridurre le emissioni di gas serra, contribuendo a favorire una qualità dell'aria migliore nelle aree urbane<sup>83</sup>. Inoltre, come già detto, anche questo studio conferma che l'equilibrio lavoro e vita personale ha generato una maggiore soddisfazione e benessere dei dipendenti, sottolineando comunque che questo cambiamento comporta la necessità di spazi adeguati per il lavoro da casa.<sup>84</sup>

Ovviamente però, non si può trascurare l'altro lato della medaglia: oltre i già citati aspetti positivi, vanno considerati anche quelli che sono stati gli effetti negativi che questa nuova ed inevitabile modalità di lavoro ha apportato nel contesto aziendale: lo *Smart Working* ha generato sfide significative, quali l'isolamento sociale e la difficoltà di separare la vita lavorativa dalla vita privata, causando stress e ansia in molti lavoratori.

---

<sup>81</sup> "State Of Remote Work 2019". 2020. Buffer

<sup>82</sup> ""Global Workplace Study 2020". Full Research Report. ADP Research Institute.

<sup>83</sup> Angelici M., Profeta P., *Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints*. CESifo Working Paper, 2020

<sup>84</sup> Angelici M., Profeta P., *Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints*. CESifo Working Paper, 2020

Così come in alcuni casi si è visto un impatto positivo sulla produttività dovuto alla maggiore flessibilità, in altri casi, dunque, tale impatto è stato contrario: alcuni, infatti, hanno dovuto fare i conti con una diminuzione dell'efficienza, a causa di postazioni di lavoro a casa non ottimali ed un venir meno di quella componente di socialità necessaria a creare delle "pause" tra colleghi durante la giornata lavorativa.

In conclusione, lo *Smart Working* ha trasformato le imprese in modo profondo e duraturo: i vari benefici in termini di flessibilità, riduzione dei costi e potenziale aumento della produttività, suggeriscono che il lavoro da remoto continuerà a essere un elemento fondamentale della strategia aziendale. D'altro canto, le aziende dovranno valutare attentamente quali posizioni possono essere permanentemente remote, quali possono beneficiare di un modello ibrido e come si può continuare a sostenere e sviluppare la cultura aziendale in un modo sempre più digitale. Ed è proprio questo che verrà indagato nella sezione sperimentale del presente elaborato, che vedrà la partecipazione proprio di dipendenti di aziende *corporate* che esprimeranno la loro opinione su tali cambiamenti.

Bisogna dirlo a chiare lettere: la Pandemia da Covid-19 in quanto tale, al mese di maggio 2024 in cui tale documento è redatto può dirsi conclusa, ma non si può certo dire che le sfide per le imprese siano finite: ci sono nuovi sconvolgimenti che minacciano l'orizzonte, quali guerre e fenomeni ambientali durissimi.

Le aziende hanno dovuto e dovranno prendere decisioni consequenziali in breve tempo, modificando rapidamente i modelli di business, accelerando la trasformazione digitale, cercando nuovi flussi di ricavi, spostando o ripensando le catene di approvvigionamento, entrando in nuovi prodotti o mercati geografici e migliorando l'esperienza dei clienti online e offline. La capacità delle aziende di adattarsi e di distaccarsi dalla *path dependency* è e sarà una delle principali determinanti della resilienza e della crescita.



### 3.3. La Leadership nel nuovo contesto aziendale: cosa è cambiato?

La trattazione continua prendendo in considerazione gli effetti della Pandemia da Covid-19 sulla leadership aziendale, di come quindi, essa abbia inciso sulle strutture di leadership e di come si siano modificate successivamente alla crisi.

Come si è potuto notare nei precedenti capitoli, il concetto di leadership ha subito una notevole evoluzione nel corso degli ultimi anni, segnando un'importante trasformazione nel panorama aziendale globale. Risulta estremamente evidente che questa suddetta evoluzione, è stata accelerata in maniera significativa dall'avvento della Pandemia di Covid-19, che ha imposto una riflessione urgente sulle qualità e le competenze richieste alle aziende in un contesto di crisi senza precedenti.

Nel contesto tradizionale di leadership Pre-Covid, molti modelli di leadership erano centralizzati ma si stavano già manifestando segni di cambiamenti: in modo particolare, l'incremento della globalizzazione e l'adozione sempre più diffusa delle tecnologie digitali stavano cominciando a modificare le dinamiche aziendali, richiedendo ai leader una maggiore flessibilità e capacità di adattamento.

In altre parole, la crisi ha messo in luce la necessità di una leadership più agile, resiliente e orientata alle persone, capace cioè di navigare attraverso l'incertezza e di guidare i team in condizioni di stress elevato. Un vero e proprio passaggio a modelli di leadership più distribuiti, dove decisioni e responsabilità sono più diffuse tra team e individui.

Un esempio significativo di questa transizione, come abbiamo ampiamente visto nel paragrafo precedente, è nel modo in cui le aziende hanno adottato lo *Smart Working* e quindi, nell'andare ad affidare maggiori responsabilità ai team locali o virtuali.

È bene tener presente che la Pandemia ha messo a dura prova la capacità dei leader di gestire situazioni di incertezza e di supportare emotivamente i loro team: l'intelligenza emotiva, la capacità di essere consapevoli, di controllare e di esprimere le proprie emozioni e di interagire con empatia, è diventata una competenza chiave. Quanto detto è riscontrabile in vari studi come quello del già citato Daniel Goleman, secondo il quale i leader di aziende che hanno elevate competenze emotive sono più efficaci nel gestire la crisi.<sup>85</sup> Proprio secondo Goleman e Boyatzis (2020), la "leadership empatica" non solo migliora il morale e

---

<sup>85</sup> Goleman D., *Intelligenza Emotiva*. Rizzoli, 2011

la soddisfazione dei dipendenti ma aiuta anche ad affrontare meglio le crisi, rendendo le organizzazioni più resilienti.

In uno studio condotto da The Adecco Group, nel quale hanno partecipato 14.800 persone di età compresa tra i 18 e i 60 anni e provenienti da 25 paesi diversi, sono emerse statistiche poco rassicuranti; sebbene, infatti, l'80% dei senior manager intervistati si ritenga soddisfatto di come ha gestito l'emergenza pandemica, soltanto il 62% dei middle manager concorda e addirittura, solo il 43% dei dipendenti è d'accordo. Inoltre, si evince che, sebbene 8 senior manager su 10 credano di aver comunicato chiaramente alle proprie risorse interne una strategia chiara e mirata allo sviluppo e alla crescita, solo il 64% dei middle manager è d'accordo, percentuale che scende al 33% quando ci si rifà ai sottoposti.

Emerge, evidentemente, una visione divergente tra dipendenti e datori di lavori riguardo i temi connessi alla gestione aziendale: non è certamente insolito, ma bisogna sottolineare che tali dinamiche nella percezione dello smart working non vanno sottovalutate, poiché potrebbero andare ad impattare sostanzialmente l'organizzazione nel lungo periodo.

È chiaro quindi che, durante il Covid-19, l'empatia e la comprensione dei leader hanno giocato un ruolo cruciale nel mantenere alta il morale e le gestire lo stress dei dipendenti.

Il passaggio allo Smart Working ha imposto alle imprese sfide senza precedenti, dalla gestione di team dispersi geograficamente alla difficoltà di mantenere un senso di appartenenza e di coesione aziendale. Ciò si è visto anche nel caso *Harvard Business Review* dell'azienda statunitense Sun Microsystems, leader nell'ambito di produzione di software e semiconduttori, che ha dovuto far fronte a numerose problematiche nella gestione dei team "globali":

- Venir meno del senso di coesione e di appartenenza;
- Venir meno dei benefits aziendali (palestra aziendale, ristorante aziendale e connessi);
- Limitate interazioni tra persone separate nel tempo e nello spazio;
- Percezione di imbalance: alcuni gruppi "geografici" erano più grandi di altri creando delle vere e proprie fazioni. A questo sbilanciamento di ampiezza e ruoli, è corrisposto poi uno sbilanciamento in termini di potere, visibilità e giudizio;
- Le persone non condividevano uno spazio comune e dunque non riuscivano ad interpretare uno stesso obiettivo in modo univoco.

Fondamentale è stato, in questo caso, ancora una volta, il leader: egli, in situazioni simili, deve cercare di portare la comunicazione non solo sul piano formale ma anche su quello informale, da una logica di gruppo ad una logica *one-to-one* in cui nessuno è sfavorito: rivedere l'agenda delle riunioni, lasciare al termine delle riunioni uno spazio per questioni non pianificate, la possibilità di avere colloqui individuali con egli stesso, sono tutte iniziative implementabili per non far sentire nessuno escluso.

Il fulcro di tutto ciò è, quindi, la comunicazione.

La transizione ha richiesto una comunicazione più frequente e chiara, nonché un maggiore focus sul benessere dei dipendenti; e proprio su questo tema, c'è stato uno sprint sulla comunicazione interna: la crisi ha evidenziato la necessità per le imprese di essere non solo trasparenti ma anche proattivi nel comunicare piani e strategie. Le aziende hanno dovuto comunicare chiaramente non solo le modifiche operative, ma anche come stessero affrontando la situazione in termini di sicurezza e supporto ai dipendenti. Uno studio di Li, Sun, Tao, & Lee, esplora l'importanza della comunicazione interna trasparente durante il cambiamento organizzativo o una crisi come quella della Pandemia da Covid-19, evidenziando che si può ridurre l'incertezza e rafforzare le relazioni dipendente-azienda.<sup>86</sup>

E queste relazioni sono fondamentali: l'azienda e dunque il leader che agisce attraverso di essa, ha dovuto fare i conti con sfide mentali e emotive poste dalla Pandemia, come l'isolamento e l'ansia: il benessere mentale è diventato una priorità per le organizzazioni, con molte imprese che hanno implementato programmi di supporto psicologico e iniziative per il benessere dei lavoratori, cogliendo l'appello della *World Health Organization* (WHO) che ha evidenziato l'importanza cruciale della salute mentale durante la Pandemia di Covid-19.<sup>87</sup>

È chiaro, dunque, che la necessità di leader agile e consapevoli della realtà è diventata evidente: hanno dovuto prendere decisioni rapide, spesso con informazioni limitate o in rapido cambiamento, sottolineando l'importanza di un approccio flessibile e adattivo.

---

<sup>86</sup> Li, Sun, Tao, & Lee, *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. Public Relat Rev., 2019.

<sup>87</sup> "World mental health report: Transforming mental health for all". World Health Organization, 2022.

È quella che si potrebbe altresì definire come la **leadership digitale**<sup>88</sup> o **e-leadership**<sup>89</sup>: essa è tipica del leader che, in un contesto di globalizzazione e continua evoluzione, riesce a rimanere al passo con la tecnologia e comprenderne le potenzialità.

Tale leader, inoltre, presenta una serie di caratteristiche di seguito enunciate<sup>90</sup>:

- È proattivo: anticipa gli eventi e affronta la contingenza; è in grado di comprendere ruoli e risorse che occorrono prima che la crisi si espanda, con un modelling real-time.
- Chiarifica la governance: si è parlato a lungo di quanto sia importante lo split delle responsabilità, sia per garantire che ciascuno sia pronto a fronteggiare la propria porzione di contingenze, sia per garantire libertà di movimento e innovazione;
- È realista e ottimista: egli non sottovaluta il rischio ma cattura ottimisticamente la realtà, per comprendere come fare un bounce verso la normalità; è in grado, così, di ispirare chi lo circonda e di indurli verso il “*modelling the way*”.

### 3.4. Un fenomeno peculiare del post-Covid 19: la Great Resignation

#### 3.4.1. La nuova ondata di Resignations nella fase post-pandemica.

Durante e dopo la Pandemia di Covid-19, come ampiamente detto in precedenza, il mondo del lavoro ha subito trasformazioni significative che hanno avuto un profondo impatto sulle dinamiche aziendali. Come si è notato, i cambiamenti significativi che hanno riguardato il panorama aziendale, hanno innescato una serie di fenomeni interessanti: alcuni sono stati già trattati nei paragrafi precedenti, come la transazione verso il lavoro remoto o la ristrutturazione dei modelli di business.

In questo paragrafo e nei successivi, invece, l’attenzione verrà posta su una delle tendenze più rilevanti che sono emerse in questo contesto, che è quella della *Great Resignation*.

Il fenomeno si riferisce alla tendenza collettiva di milioni di dipendenti che hanno lasciato il lavoro a causa di una serie di fattori legati al Covid-19, tra cui problemi di equilibrio tra

---

<sup>88</sup> Erhan T., Uzunbacak H., Aydin E., *From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior*. Management Research Review, 2022.

<sup>89</sup> Mustajab D., Bauw A., Irawan A., Rasyid A., Akbar M., Hamid M., *Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?*, FSECON, 2020

<sup>90</sup> Stoller J., *Reflections on leadership in the time of COVID-19*. Education Institute Cleveland, 2020

lavoro e vita privata e l'insoddisfazione lavorativa. Secondo il *Bureau of Labor Statistics* degli Stati Uniti, tra aprile 2021 e aprile 2022, ben 71,6 milioni di persone hanno abbandonato il proprio lavoro, con una media di 3.98 milioni di persone che hanno lasciato il loro lavoro ogni mese<sup>91</sup>.

Uno studio del *Pew Research Center*<sup>92</sup> ha identificato alcune motivazioni principali per cui i lavoratori hanno scelto di dimettersi durante quel periodo:

- Trasferimento in un'altra azienda;
- Riconsiderazione della loro posizione all'interno dell'azienda e insoddisfazione delle proprie condizioni;
- Mancanza di opportunità di avanzamento professionale;
- Ricerca di stipendi più elevati;
- Mancato work-life balance.

È evidente, che la Pandemia abbia svolto un ruolo significativo nel determinare questi fattori, alla luce del fatto che gli individui hanno rivalutato le proprie priorità e cercato lavori che si allineassero meglio ai propri valori e bisogni. Tutto questo ha costretto a rivedere le politiche di lavoro, inclusi i salari, benefici e le varie modalità di lavoro flessibile.

Sotto il profilo macroeconomico, la *Great Resignation* ha contribuito a un aumento del dinamismo nel mercato del lavoro, con aumenti nei salari in alcuni settori e una pressione crescente sull'inflazione.

Possiamo affermare, dunque, che la *Great Resignation* ha svolto il ruolo di risposta diretta alle varie trasformazioni che stavano avvenendo nel mercato del lavoro: come si vedrà in seguito, la capacità delle imprese di adattarsi a queste nuove realtà rappresenterà il fulcro principale per poter sfruttare a proprio vantaggio gli effetti di questo fenomeno.

#### 3.4.2. La Great Resignation nella storia

Il fenomeno della *Great Resignation* ha acquisito notorietà a livello globale a partire dal 2021, quando a livello globale, un numero senza precedenti di lavoratori ha iniziato a lasciare volontariamente i propri impieghi. Il termine fu utilizzato dall'economista Anthony Klotz, che anticipò un aumento delle dimissioni volontarie a causa delle ripercussioni psicologiche,

---

<sup>91</sup> "Job Openings and Labor Turnover Survey". June 2022. U.S. Bureau of Labor Statistics.

<sup>92</sup> Parker K., Horowitz J., *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected*. Pew Research Center, 2022.

sociali ed economiche della Pandemia: in sostanza riuscì a prevedere il malcontento accumulato durante la Pandemia da Covid-19 che avrebbe generato un'ondata massiccia di dimissioni.

Il framework teorico per analizzare questo fenomeno si basa su diverse teorie delle risorse umane e della psicologia organizzativa: una tra le teorie più esplicative in tal senso è la *Equity Theory*, la quale suggerisce che i dipendenti tendono a lasciare il loro lavoro quando percepiscono un'ingiustizia nel rapporto tra **l'input** che forniscono (come, ad esempio, il tempo o lo sforzo) e gli **output** che ricevono ovvero, il salario e il riconoscimento.

Bisogna sottolineare subito che, tuttavia, il fenomeno della *Great Resignation*, cioè queste enormi ondate di dimissioni, non sono state un fenomeno nuovo e mai visto prima nella storia: esse sembrano avvenire contestualmente a periodi di significativi cambiamenti economici, tecnologici e sociali. Basti pensare al periodo nell'intorno della Seconda Guerra Mondiale, durante il quale molti paesi hanno visto un incremento delle dimissioni, poiché i lavoratori cercavano opportunità migliori in quella che sembrava essere un contesto in rapida evoluzione e trasformazione.

La recente *Great Resignation* può essere vista come una risposta molto complessa a una combinazione di fattori: la Pandemia di Covid-19 ha certamente giocato un ruolo cruciale, fungendo da vero e proprio catalizzatore ed ha generato profonde riflessioni sui valori personali, sulle condizioni di lavoro e sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Le riflessioni in merito, tuttavia, vanno fatte in un arco temporale che precede il fenomeno pandemico: secondo l'esperta Claudia Barberis, infatti, la GR è solo l'esplosione di una tendenza che ha radici più profonde, cioè in un mondo del lavoro che non risponde più alle esigenze dei lavoratori. In passato si pensava che si potesse rinunciare ad una porzione di soddisfazione personale a fronte di una sicurezza del posto di lavoro: ad oggi, quando anche questa sicurezza viene meno, il lavoratore non è più disposto a scendere a compromessi e prova a realizzarsi per altre vie<sup>93</sup>.

Negli anni si stanno originando sempre più dati empirici che mostrano un aumento del desiderio di flessibilità, con uno studio del 2021, che riporta che il 30% dei lavoratori considera quest'ultima come un fattore chiave nella decisione di lasciare un impiego.<sup>94</sup> In

---

<sup>93</sup> M. Carucci, *Boom di dimissioni volontarie dal lavoro nel secondo trimestre del 2021*. Avvenire.com, 2022

<sup>94</sup> Gandhi V., Robison J., *The Great Resignation is really the Great Discontent*. Gallup, 2021

aggiunta, la crescita dell'economia e la digitalizzazione hanno offerto alternative al tradizionale impiego a tempo pieno.

La facilità di accesso a piattaforme di lavoro freelance e a contratti a termine ha ridotto le barriere all'uscita, permettendo a molti di esplorare nuove opportunità con maggiore libertà.<sup>95</sup> È importante tenere ben presente che questo fenomeno ha portato molte aziende a rivedere le loro politiche, spingendo a migliorare le condizioni di lavoro, aumentare la flessibilità e offrire migliori benefici per trattenere e attrarre talenti.

Anche secondo i dati italiani questo fenomeno è stato impattante: tra aprile e giugno 2021, si è avuto un tasso di dimissioni superiore dell'85% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, che si è abbattuto in particolare su persone con età compresa tra i 26 e i 45 anni, principalmente impiegati<sup>96</sup>.

Da quanto è emerso, la *Great Resignation* ha rappresentato un importante indicatore delle trasformazioni nel mondo del lavoro: ciò implica che capire quali sono state le sue cause e le sue dinamiche è essenziale per le imprese che desiderano, non solo attrarre, ma anche trattenere talenti in un mercato del lavoro che è sempre in continua evoluzione.

Per aver un quadro completo del fenomeno è bene che si vada a considerare anche l'impatto sociale della *Great Resignation*, che va oltre il mercato del lavoro: c'è sempre più enfasi sull'autorealizzazione, il benessere e l'equilibrio tra vita lavorativa e quella privata e ciò suggerisce un cambiamento culturale che potrebbe avere implicazioni durature sulla struttura della società, andando ad influenzare come la comunità valorizza il lavoro e supporta il benessere dei suoi membri.

Quindi, in conclusione possiamo notare come la *Great Resignation*, accelerata dalla Pandemia da Covid-19, non è solo una reazione alle condizioni di lavoro, ma anche sulle aspettative individuali e collettive. In altre parole, si mette in evidenza l'importanza di considerare le esigenze e i desideri dei lavoratori post-Pandemia, orientandosi verso un futuro in cui il lavoro deve essere esso stesso agile.

---

<sup>95</sup> "Covid-19 Implications for business in 2020". December 2020 Executive Briefing. McKinsey & Company.

<sup>96</sup> M. Carucci, *Boom di dimissioni volontarie dal lavoro nel secondo trimestre del 2021*. Avvenire.com, 2022

### 3.4.3. Quali conseguenze per le imprese?

Non c'è alcun dubbio nell'affermare che le misure drastiche imposte durante la Pandemia quali distanziamento sociale e lockdown, anche se sono state necessarie per contenere la diffusione del virus, hanno generato un notevole impatto sulla struttura sociale specie sul comportamento individuale. In sostanza, si è osservata una marcata accelerazione nell'individualismo, ovvero un'esaltazione maggiore sugli interessi personali a discapito del bene comune, con una conseguente corrosione dei legami sociali.

Come si può constatare da vari studi, tra cui quello pubblicato da *The Lancet* nel 2021, l'isolamento sociale imposto dai lockdown ha portato a un incremento significativo di sentimenti di solitudine e stress psicologico. Nello specifico, il rapporto indica che circa il 33% degli intervistati ha rilevato livelli di solitudine significativamente più elevati rispetto al periodo Pre-Pandemia.<sup>97</sup>

Lo *Smart Working* ha notevolmente ridisegnato il panorama lavorativo: sebbene abbia dato modo di aprire nuove opportunità lavorative, ha notevolmente intensificato l'individualismo. Come ha evidenziato un lavoro di Durakovic, Aznavoorian e Candido del 2022, lo *Smart Working* ha influenzato il senso di appartenenza e l'identità professionale. Nello specifico, dallo studio è emerso che nonostante un supporto tecnologico adeguato e una produttività mantenuta, la connessione, la collaborazione e il senso di appartenenza ne hanno sofferto duramente.<sup>98</sup>

La Pandemia ha inoltre aumentato l'importanza della soddisfazione lavorativa e dello sviluppo dei dipendenti, portando ad avere un rapporto riconfigurato con il lavoro. Un fattore cruciale che ha guidato questo fenomeno, come detto precedentemente, è la ricerca di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata: ciò è dovuto al fatto che la Pandemia ha evidenziato l'importanza di mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita personale, visto che gli individui hanno preso coscienza della necessità di flessibilità e soddisfazione nel proprio lavoro. I vantaggi che emergono da questo equilibrio si traducono in una maggiore produttività, un migliore benessere mentale e una maggiore soddisfazione sul lavoro.

---

<sup>97</sup> Romanello M. e altri, *The 2021 report of the Lancet Countdown on health and climate change: code red for a healthy future*. The Lancet Countdown, 2021

<sup>98</sup> Durakovic I., Aznavoorian L., Candido C. *Togetherness and (work)Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns*. Sustainability, 2022.



Un altro importante contributo al fenomeno della *Great Resignation* è l'insoddisfazione lavorativa. Le cause di queste insoddisfazioni si riferiscono a vari elementi quali: stagnazione salariale, prospettive limitate per l'avanzamento in carriera, benefici inadeguati, insoddisfazione lavorativa a lungo termine. In altri termini, più i dipendenti diventano sempre più insoddisfatti delle loro posizioni attuali, più è probabile che cerchino nuove opportunità che promettano retribuzioni più elevate e migliori condizioni di lavoro.

Questo rappresenta, inevitabilmente, dei costi per l'impresa<sup>99</sup>:

- **Costi di separazione:** sono i costi come la copertura temporanea del posto vacante (pagamento degli straordinari per i dipendenti che rimangono) o il tempo ulteriore dei responsabili delle risorse umane (buste paga, benefit, colloqui di uscita). Inoltre, tali azioni, inducono anche un effetto di emulazione rispetto ad altri dipendenti, che potrebbero compiere la medesima scelta;
- **Costi di sostituzione:** sostenuti per sostituire, appunto, il dipendente uscente e che quindi implicano quelli di assunzione del dipendente entrante (pubblicità dell'offerta di lavoro, tempo per la revisione dei curriculum, costo dei colloqui e dei test di valutazione, on-boarding, etc.);
- **Costi di formazione:** formazione dei neoassunti con relativo tempo del supervisore ma anche iniziale riduzione della produttività e dell'efficienza e il tutoraggio.

Come è facile prevedere, le *Great Resignations* hanno avuto effetti diversi anche su diversi settori, alcuni dei quali sono stati colpiti più duramente di altri. Settori come il retail e la sanità hanno registrato significative carenze di manodopera. D'altro canto, ad esempio, settori come i servizi professionali hanno subito un impatto minore, visto il loro posizionamento nell'offrire modalità di lavoro flessibili.

Sebbene gli effetti della *Great Resignation* come abbiamo visto, possono variare da un settore all'altro, è chiaro che ognuno di esso, deve adattarsi e innovarsi per sopravvivere e prosperare in questo nuovo panorama del mercato del lavoro. È necessario che si vadano a comprendere le sfide e le opportunità specifiche che ogni settore deve affrontare per far sì che le aziende possono sviluppare strategie mirate per mantenere o generare un vantaggio competitivo.

---

<sup>99</sup> Tessema M. e altri, *The "Great Resignation": Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies*. Journal of Human Resources and sustainability studies, 2022.

Anche da punto di vista della leadership, la *Great Resignation* ha spinto i manager a ripensare le loro strategie per coinvolgere e trattenere i talenti.: un approccio più empatico e supportivo è diventato essenziali. Infatti, come visto nel paragrafo precedente, la capacità di un leader di adattarsi alle impreviste esigenze dei lavoratori rappresenta un indicatore chiave del successo organizzativo.

Più precisamente l'importanza di una leadership adattiva, che incoraggia il coinvolgimento attivo e il supporto reciproco tra i dipendenti, è cresciuta in seguito al fenomeno della *Great Resignation*. Ad oggi i manager devono lavorare sodo per creare un ambiente che promuova la crescita personale e professionale.

Un sondaggio del 2021 di *McKinsey* ha rivelato che i lavoratori che percepiscono un vero interesse da parte dei loro superiori verso il benessere generale mostrano livelli significativamente più alti di fedeltà aziendale.<sup>100</sup> In questo modo, la sfida di mantenere i talenti si è intensificata, spingendo i manager a innovare anche nei metodi di assunzione.

La leadership deve ora integrare pratiche come la formazione continua, il riconoscimento delle prestazioni e le opportunità di carriera personalizzate. Per mantenere *l'engagement*, i manager devono anche fomentare un ambiente che premia l'innovazione e la creatività. Questo implica non solo supportare nuove idee ma anche permettere ai dipendenti di sperimentare e fallire.

Ovviamente, in risposta alla *Great Resignation* le competenze richieste per essere un manager efficace, per far sì che si abbia una leadership solida e valida, sono mutate.; le imprese ora devono navigare con cautela tra le esigenze di flessibilità dei lavoratori e la necessità di mantenere una cultura aziendale coesa e produttiva.

In definitiva il futuro della leadership sarà definito dalla capacità di adattarsi rapidamente a cambiamenti imprevedibili e di mantenere un ambiente lavorativo che rispetti e valorizzi i suoi dipendenti.

---

<sup>100</sup> *McKinsey Global Surveys, 2021: A year in review.*. McKinsey & Company, 2021

## **4. Il possibile collegamento tra la struttura, la leadership e la job satisfaction**

### **4.1. La struttura aziendale influenza la job satisfaction?**

Questo capitolo in oggetto si comporrà di un approfondimento empirico svolto attraverso una survey somministrata ad un campione di *middle-level manager* in aziende di varie settori che forniranno il loro contributo nello studio effettuato attraverso questa tesi. Prima di introdurre i risultati emersi, è necessario fornire un background teorico degli elementi che sono stati approfonditi nel suddetto questionario: il fine di quest'ultimo, infatti, è stato quello di indagare la possibile relazione tra struttura e leadership aziendale con la soddisfazione dei dipendenti sottoposti, andando in particolar modo ad evidenziare come i cambiamenti nei due fattori contestuali abbiano esercitato un mutamento della variabile dipendente nell'immediato post-Covid-19 ad oggi. Bisogna sottolineare, tuttavia, fin da subito che, molto spesso, struttura aziendale e leadership esercitata vadano di pari passo e che quindi, congiuntamente, portino ad effetti su quello che potremmo definire genericamente come il morale dei dipendenti: ciononostante, almeno in una prima fase del presente capitolo, i due fenomeni verranno analizzati separatamente.

Si passa dunque a fornire un quadro di ciò che la letteratura accademica già ci espleta in merito, passando in analisi le argomentazioni in tema di struttura aziendale. Si è già sottolineato in precedenza come, per il successo dell'organizzazione, sia fondamentale promuovere un ambiente di fiducia e comunicazione tra i membri che conduca alla cosiddetta *high performance organization*<sup>101</sup> intesa come quell'organizzazione che crea un profondo rispetto e apprezzamento per il valore delle persone, comprendendo che un'ottima gestione delle risorse umane, conduce ad un vantaggio competitivo. Già lo studio posto in essere nel 2001 da Kelli J. Dammen aveva evidenziato come i dipendenti che fanno parte delle suddette organizzazioni, possiedano un livello maggiore di fiducia organizzativa maggiore rispetto alle organizzazioni tradizionali<sup>102</sup>.

In realtà, a considerazioni simili si era giunti anche in anni precedenti: uno studio del 1950 condotto su oltre 100.000 impiegati nell'arco di 12 anni, aveva dimostrato come una

---

<sup>101</sup> *People Process Culture Handbook*. Department of Communication, Education and Training. University of Wisconsin-Stout, 2001.

<sup>102</sup> Dammen K.J., *THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON EMPLOYEE TRUST AND JOB SATISFACTION*. The Graduate School University of Wisconsin-Stout, 2001

proliferazione di una struttura aziendale centralizzata con un'elevata specializzazione del lavoro conduceva ad un morale di gruppo basso, output al di sotto delle aspettative, scarsa autonomia lavorativa con soppressione del giudizio personale e inabilità nello sviluppare talento manageriale. Ci sono stati poi negli anni a venire anche altri studi interessanti in tal senso, come quello di Carzo e Yanousas nel 1969, che ha dimostrato come gruppi meno rigidi e con un minor senso di controllo centralizzato, abbiano risultati in termini di Return on Sales migliori rispetto a quelli più gerarchici<sup>103</sup>.

È evidente che la **job satisfaction** presenti al suo interno varie possibili declinazioni<sup>104</sup>:

1. auto-realizzazione;
2. autonomia decisionale e possibilità di lavorare da solo sulle task;
3. opportunità di innovazione e di fare cose diverse (job rotation);
4. opportunità di interazioni sociali;
5. capacità del supervisore nel prendere decisioni;
6. modalità con cui il supervisore si pone nei confronti dei sottoposti;
7. sicurezza percepita rispetto alla stabilità del lavoro;
8. possibilità di far uso delle proprie abilità;
9. possibilità di fare carriera all'interno dell'azienda;
10. gratificazioni derivanti dal lavoro svolto correttamente;
11. salario e benefit.

Al contrario, un **insoddisfazione lavorativa** si estrinseca in: ansia, stress, sensazione di controllo, limitata autonomia decisionale, assenteismo, inefficienza, burnout; a tal proposito, è intervenuto uno studio del 1975 che ha dimostrato come coloro i quali lavorano in organizzazioni flat, abbiano un senso di maggiore soddisfazione e meno ansia-stress nelle organizzazioni flat; al contrario, i lavoratori nell'organizzazione tall, avvertono un senso di maggiore pressione dai supervisori, stretta aderenza alle regole aziendali e scarsa fiducia nei confronti del loro operato<sup>105</sup>.

Ed inoltre, il ruolo della struttura organizzativa risulta fondamentale anche quando si parla di *mis-treatment* degli impiegati sul luogo di lavoro: fermo restando la giusta e diffusa

---

<sup>103</sup> Ivancevich J. M., Donnelly, Jr. J. H., *Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance*. Administrative Science Quarterly, 1975.

<sup>104</sup> Bigliardi, Dormio, Galati, Schiuma, The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 2012.

<sup>105</sup> Ivancevich J. M., Donnelly, Jr. J. H., *Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance*. Administrative Science Quarterly, 1975.

rimostranza verso tali atteggiamenti, di fronte ad un comportamento inopportuno del decisore-supervisore, avere una struttura aziendale più orizzontale può essere decisivo; rispetto a tali devianze, infatti, lavoratori di imprese verticali hanno registrato livelli di soddisfazione e di *organizational commitment* più bassi rispetto a coloro i quali sono inseriti in strutture più flat<sup>106</sup>.

E la Pandemia, rispetto a questa correlazione struttura-soddisfazione, come ha agito?

Lo si è visto anche con il tema della Great Resignation: è evidente come le restrizioni abbiano messo in crisi alcuni degli aspetti della job satisfaction visti poc'anzi: il bisogno di socialità, infatti, non si rintraccia soltanto nella collaborazione finalizzata all'output richiesto dall'azienda, ma anche e soprattutto in una serie di momenti informali che si sono persi integralmente (almeno face-to-face); la mancanza di tale comunicazione, ha acuito i conflitti e le incomprensioni con un venir meno di legami forti, lealtà e fiducia. La *summa* di tutti questi elementi, è possibile che conduca al cosiddetto *burnout*: è la condizione di stress, di affaticamento e di sensazione di essere “sommersi” dal lavoro rispetto ad una situazione non controllabile.

È una situazione gravemente negativa, per il dipendente e per l'azienda (che pur indirettamente ne ha causato lo sviluppo): si riduce l'impegno nei confronti del lavoro con una diminuzione notevole dell'efficacia e dell'efficienza, nonché un deterioramento personale che prescinde dagli aspetti lavorativi e che investe il dipendente anche nei suoi aspetti personali. È per questo che anche tale aspetto verrà analizzato nella survey, i cui risultati si vedranno nel corrente capitolo.

Sempre in riferimento alla Pandemia, si è più volte sottolineato in questo elaborato che le organizzazioni hanno imparato o almeno tentato di velocizzare *l'organizational change* in caso di eventi *disruptive*; si è avuta la necessità, infatti, di favorire la flessibilità, cercando di agire per garantire alle persone di allestire i loro “uffici” da casa e di comunicare adeguatamente.

---

<sup>106</sup> Moon C., Morais C., Randsley G., *The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance*. International Journal of Conflict Management, 2020.

Questo, tuttavia, non basta: Chong e Duan hanno prospettato il fatto che, sulla base delle contingenze esterne, serve introdurre specifici archetipi di figure che agiscano per moderare le conseguenze<sup>107</sup>:

- **Prospector:** è la figura che in caso di eventi come il Covid-19 promuove l'innovazione e si focalizza sul cliente, comprendendo come riadattare gli assetti (è il caso di Ford, che ha iniziato a produrre da sé i dispositivi di protezione individuali e ventilatori medici). Egli infonde questo tipo di modus operandi e motiva verso il meglio, nonché verso lo spirito innovativo/imprenditoriale i suoi sottoposti. Tale orientamento è consigliato ad aziende che puntano molto su tecnologie digitali ed automazione dei processi;
- **Defender:** in caso di necessità, punta sulla qualità o sul servizio superiore; motiva i dipendenti attraverso un sistema di ricompensa e li aiuta ad essere familiari con le difficoltà. Si impegna a garantire il senso di sicurezza, garantendo piani definiti per mantenere l'employment anche di fronte a situazioni critiche. Tale orientamento è consigliato ad aziende che vogliono competere sul prezzo o sulla qualità (industria agricola, bancaria, retail);
- **Analyzer:** sono coloro che mitigano il rischio e tentano di mantenere la profittabilità aziendale; la loro strategia è nel mezzo delle altre due, orientata all'efficienza operativa e all'innovazione dei servizi.

Giungendo alle conclusioni di questo paragrafo, si può dire che il Covid-19, pur nelle difficoltà causate, ha fornito l'occasione propizia per riflettere su come i sistemi e le strutture aziendali potessero essere più efficienti: in generale sembrerebbe esserci la tendenza secondo cui, strutture più flessibili e piatte, siano in grado di venire meglio incontro alle esigenze del dipendente moderno. I benefici derivanti dalla condivisione delle decisioni, dal mantenimento di alcune tecnologie e benefit introdotti durante la Pandemia, sono elementi imprescindibili per diminuire turn-over e stress, indirizzandosi sempre di più verso una forma non-gerarchica di self-management.

Avere una struttura che garantisca la partecipazione dei dipendenti di fatti li conduce verso una accettazione degli obiettivi decisi, motivandoli verso gli stessi e favorendo *loyalty* ed

---

<sup>107</sup> Chong J., Duan S.X., *Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in re-thinking organizational design: a contingency-based approach*. Journal of Strategy and Management, 2022.

*effort*; allo stesso modo, il coinvolgimento induce all'acquisizione di nuove competenze a beneficio della produttività e della costruzione del vantaggio competitivo.

Tutte queste caratteristiche, dunque, potrebbero essere sintetizzate in una sola parola: **resilienza**. L'organizzazione resiliente, spesso citata nella letteratura, non è soltanto l'organizzazione che è in grado di sopravvivere alla sfide del tempo, ma anche quella che è in grado di puntare sui suoi unique points per sfruttare le opportunità.

Non si tratta di una caratteristica che si acquisisce in breve tempo, ma anzi è un qualcosa che va metabolizzato nelle viscere dell'organizzazione, imparando dagli errori ma anche dalla best practices proprie ed altrui; non esiste azienda così solida tale da potersi dire inattaccabile dinanzi ad un potenziale evento disruptive, ma esistono aziende più resilienti di altre nell'affrontare il cambiamento.

E per restare connessi a quanto detto sino ad ora in questo paragrafo, uno degli elementi determinanti della resilienza organizzativa, secondo quanto definito da BSI Group<sup>108</sup>

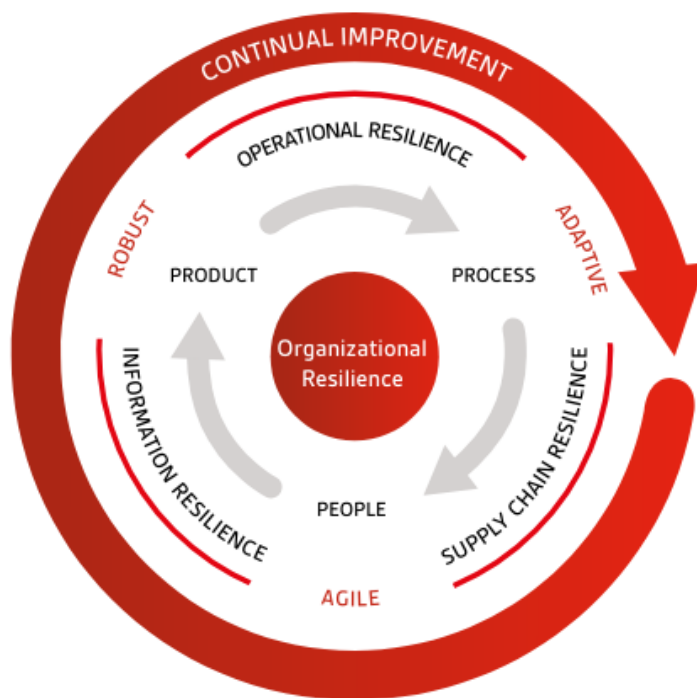


Figura 15- Il framework della resilienza. Da BSI Group

(azienda leader nelle certificazioni di terze parti nei sistemi di gestione), è il comportamento dei dipendenti. Gli altri due elementi sono l'eccellenza del prodotto e l'affidabilità dei processi.

Eccellenza del prodotto: si definisce come quel bene o servizio che l'azienda delivera al cliente, il quale è disposto a pagare per lo stesso. In tempi difficili, è meno probabile che la soluzione sia puntare su prodotti standard o già ampiamente

presenti sul mercato; al contrario, puntare su prodotti altamente innovativi, potrebbe essere la chiave.

<sup>108</sup> Kerr H., Organizational Resilience: Sfruttare l'esperienza per cogliere le opportunità. Bsigroup.it, 2020.

Affidabilità del processo: l'imposizione di standard, procedure, routine che garantiscano un elevato livello di qualità nello sviluppo dei prodotti, è di fondamentale importanza; qualità, gestione degli scarti ove presenti, impatto ambientale, sicurezza delle informazioni, sono tutti fattori importanti in termini di efficienza e diminuzione dei costi.

Comportamento delle persone: è l'infusione del credo aziendale nei dipendenti, è il coinvolgimento più intimo di coloro che lavorano al suo interno. L'unanimità degli obiettivi, la sicurezza che tutti siano allineati e adeguatamente motivati verso gli obiettivi comuni, nonché i feedback di coloro i quali lavorano in prima linea per il cliente, sono parte integrante della longevità aziendale.

Il fine ultimo, concludendo, è la creazione di strutture aziendali che siano *embedded*, ovverosia il cui *organizational commitment* con conseguente *performance impact* siano ai massimi livelli, parte del DNA aziendale che spinge verso il *continuous improvement*. Per poter fare questo, è necessaria, inevitabilmente, anche una leadership che sia *agile* a tutti gli effetti: è proprio questa consapevolezza, che introduce l'argomento del prossimo paragrafo.

#### 4.2 La leadership aziendale influenza la job satisfaction?

Si è sottolineato come il leader abbia il compito di creare un ambiente lavorativo che sia confortevole, partendo dal presupposto che egli, in qualche misura, sia una sorta di role model dell'organizzazione e che per questo, ispira e motiva i suoi sottoposti. Generalmente un buon leader è colui che è in grado di esprimersi educatamente, di esercitare il suo potere ma allo stesso tempo di farlo rispettosamente, di rispettare le opinioni e le differenze: per quanto banali possano sembrare queste caratteristiche, esse non vanno date per scontato.

Tali comportamenti, infatti, determinano in modo profondo il contesto nel quale le persone si trovano poi ad agire, garantendo una sensazione di comfort: Wiranto e Slameto, a proposito, sostengono come la leadership non attenga strettamente alla posizione ricoperta ma al modo in cui l'autorità sia posta ad un livello emozionale, ricevendo riconoscimento per le attività svolte e benefici<sup>109</sup>. È evidente che non tutti abbiano il medesimo grado di soddisfazione rispetto ad un determinato comportamento del leader, positivo o negativo che sia, ma sicuramente quando questo è basso, le performance si abbassano e con esse il grado di coinvolgimento: serve, quindi, un leader che costruisca il work-life dell'organizzazione.

---

<sup>109</sup> Wiranto, R. e Slameto, S. *Alumni satisfaction in terms of classroom infrastructure, lecturer professionalism, and curriculum*. Heliyon, 2021.



È evidente come la maggior parte della job satisfaction dipenda dalle decisioni prese dal leader: il grado di interazione, di comunicazione, il modo in cui le performance sono valutate, tutte le policy messe in atto, sono elementi che proprio in virtù dell'autorità ricoperta, costruiscono l'ambiente circostante; al contrario, un atteggiamento arrogante, autoritario, non equo, discriminante o intriso di favoritismi, genera malessere e malcontento.

Uno studio del 2022<sup>110</sup> ha indagato proprio la possibile relazione tra 4 tipologie diverse di leadership e l'empowerment psicologico dei dipendenti:

- **Empowering leadership:** è tipica del leader che condivide informazioni, risorse e controllo, delegando la sua autorità; i dipendenti sono così incoraggiati ad esprimere le loro opinioni e a compiere le proprie decisioni in un clima di autonomia e minor controllo.
- **Transformational leadership:** si rimanda al paragrafo dedicato, con le sue quattro dimensioni: motivazione ispiratrice, influenza idealizzata, stimolazione intellettuale e considerazione individuale.
- **Servant leadership:** tali leader hanno il forte desiderio di rispondere ai bisogni dei loro follower. Hanno una forte motivazione morale alla base che estrinseca attraverso l'alta considerazione dei bisogni dei loro dipendenti, antepoendoli ai propri. Essi apprezzano le caratteristiche degli employees e le valorizzano, supportandone l'avanzamento.
- **Transactional leadership:** è uno stile più classico di leadership, che si basa sullo scambio formalizzato di interazioni tra leader e follower, senza nessun particolare sussulto di condivisione del potere. Le task sono chiare e sono offerte ricompense quando vengono raggiunte.

Lo studio ha mostrato una correlazione moderata tra l'empowerment e la leadership trasformazionale, empowering e servant, con un link più forte proprio per quest'ultima; per ciò che riguarda la leadership transazionale, invece, non sono state trovate evidenze che suggeriscono un effetto sul morale dei dipendenti.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Schermuly C., Creon L., Gerlach P., Grabmann C., Koch J., *Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis*. Journal of Leadership & Organizational Studies 2022

<sup>111</sup> Schermuly C., Creon L., Gerlach P., Grabmann C., Koch J., *Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis*. Journal of Leadership & Organizational Studies 2022

Queste evidenze sono state confermate da un ulteriore studio dall'Università di Subang in Indonesia<sup>112</sup>, che concentrandosi principalmente sullo stile trasformatore, evidenzia come quest'ultimo favorisca l'impegno e una vicinanza emotiva positiva all'organizzazione, di fatto consentendo lo svolgimento di compiti indirizzati verso il raggiungimento delle task.

La leadership carismatica costruisce autostima e fiducia nei subordinati, spingendoli ad accettare obiettivi e compiti difficili con entusiasmo, oltre che con una proiezione verso il futuro: in altre parole, attraverso il leader si riesce ad agire sul commitment, facendo in modo che le persone operino per il bene dell'azienda e non per i propri interessi individualistici. In definitiva, dunque, il leader trasformatore agisce in modi diversi sulla job satisfaction<sup>113</sup>:

- Rispetta i suoi subordinati, facendoli sentire vevoli per l'azienda e incrementando la loro "passione" per il lavoro;
- Li apprezza per il loro lavoro ed affronta i problemi nel caso avessero intenzione di lasciare l'azienda;
- Attraverso il suo modus operandi, aumenta la work performance coordinando le persone verso il raggiungimento degli obiettivi;
- Crea un ambiente lavorativo nel quale i dipendenti possano sentirsi a loro agio e liberi di esprimere le loro opinioni;
- Porta le persone a sentirsi legate a tal punto con l'organizzazione, da pensare a vie e modalità per boostare l'innovazione dell'azienda.

Le evidenze empiriche, dunque, e gli studi accademici ci forniscono un quadro chiaro: la partecipazione contribuisce a ridurre le gerarchie, attraverso la delega e la distribuzione del processo decisionale; l'ampia circolazione delle informazioni e le discussioni significative a tutti i livelli, informali e non, aiutano a compensare le distorsioni della gerarchia stessa. Nella letteratura, infatti, è ormai consolidato che i livelli gerarchici abbattano, distorcono o limitano la comunicazione essenziale tra le persone, permettendo inoltre anche l'eccesso e l'arroganza di chi esercita l'autorità, legittimato dall'ideologia manageriale stessa.

---

<sup>112</sup> Ausat A., Suherlan, Peirisal T., Hirawan Z., *Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance*. Journal of Leadership in Organizations, 2022

<sup>113</sup> Ausat A., Suherlan, Peirisal T., Hirawan Z., *Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance*. Journal of Leadership in Organizations, 2022

### 4.3 La ricerca sperimentale e le evidenze empiriche

#### 4.3.1. La costruzione del campione

Quanto detto sino ad ora nel corrente capitolo, è stato un framework di ciò che già ci dice la letteratura sui possibili collegamenti tra struttura, leadership e job satisfaction; l'obiettivo del presente elaborato è stato, sin dal principio, l'esplorazione anzitutto teorica dei suddetti concetti di struttura aziendale e leadership esercitata, e successivamente pratica in termini di implicazioni reali sul lavoro svolto e su chi lo esercita.

È questo il motivo per cui la domanda di ricerca, che sorregge la volontà di raccogliere evidenze empiriche sul tema, è la seguente:

*Come sono cambiate la struttura aziendale e la leadership durante la Pandemia da Covid-19? Ed inoltre, quanti e quali dei cambiamenti introdotti sono pervenuti sino ad oggi? Come è cambiata la job satisfaction dei lavoratori e quanto è influenzata da struttura aziendale e leadership ?*

Ed inevitabilmente, questa macro-domanda ne implica una serie, conseguenti e direttamente collegate, alle quali, a breve, si darà una risposta:

- *Qual era la struttura aziendale più diffusa prima del Covid-19?*
- *Qual è la struttura aziendale più diffusa ad oggi?*
- *Quali cambiamenti sono stati introdotti?*
- *Quanti e quali di essi sono stati successivamente mantenuti o eliminati?*
- *Qual era lo stile di leadership preponderante prima del Covid-19?*
- *Qual è lo stile di leadership più diffuso ad oggi?*
- *A quali fattori è più collegata la job satisfaction?*

È per rispondere a queste domande che si è deciso di somministrare il questionario (consultabile per intero e con specifici riferimenti alla letteratura e accademici nella sezione apposita a pag. 107) ad un campione costituito da 54 persone: esso è stato innanzitutto elaborato e successivamente somministrato online attraverso il software *Google Moduli*.

La costruzione del campione è avvenuta in due fasi, così definite:

1. Nella prima fase, l'autore del presente elaborato ha inviato il link di compilazione del questionario a 58 collegamenti del proprio profilo personale LinkedIn,

effettuando una preliminare valutazione del *feed* del potenziale rispondente attraverso la valutazione di una serie di fattori:

- a. Che il potenziale rispondente lavorasse in ambiente *corporate* con ruolo manageriale; a titolo esemplificativo: *product manager, brand manager, senior account manager, perfect store account manager, trade marketing manager*. Tale scrematura trova giustificazione alla luce del fatto che, per la valutazione della struttura aziendale e dei processi decisionali, si sarebbe dovuto trattare di individui che avessero un ruolo decisionale e che al tempo stesso, fossero stati in grado di esprimere un giudizio su come tali processi decisionali siano cambiati nel tempo.
- b. Che il potenziale rispondente lavori attualmente nell'azienda presso cui lavorava già all'imperversare della Pandemia da Covid-19; tale scrematura è stata effettuata al fine di garantire l'omogeneità e la coerenza del paragone tra il pre e il post-Covid-19. Considerare persone che nel mentre avessero cambiato azienda, avrebbe alterato il confronto, poiché ciascuna impresa, come è evidente, adotta un ecosistema a sé stante di leadership e struttura.

Dei 58 collegamenti a cui è stato somministrato il questionario, 11 l'hanno effettivamente compilato, dandone successiva conferma.

2. Nella seconda fase, l'autore del presente elaborato, ha costruito un panel di rispondenti sulla piattaforma di *crowdsourcing* online Prolific: tale sistema, riconosciuto e utilizzato in ambito di ricerca e accademico, consente di somministrare il proprio questionario ad un campione di soggetti selezionati, a fronte di un compenso per la compilazione. Nella costruzione del panel, l'autore ha imposto una serie di parametri e filtri per garantire la coerenza con le domande della survey:
  - a. Al filtro "*Where should your participant be located?*", l'autore ha imposto il filtro "*Italy*";
  - b. Al filtro partecipanti "*How was your employment status been affected by the Covid-19 (Coronavirus) pandemic?*", l'autore ha imposto "*I was working full-time and now am still working or being paid for full-time hours*";
  - c. Al filtro partecipanti "*How many years have you managed at least one subordinate?*", l'autore ha imposto "*5+ years*", per garantire che il soggetto abbia ricoperto una posizione manageriale continuativamente dal pre-Covid-19 ad oggi;

- d. Al filtro partecipanti “*How many years of professional work experience do you have?*”, l’autore ha imposto “6-10 years” per garantire che il soggetto lavorasse in ambito corporate dal pre-Covid-19 e poiché il filtro precedente “3-5 years” non garantiva tale condizione;
- e. Al filtro partecipanti “*How many years you have worked continuously in the same company?*”, l’autore ha imposto “6-10 years” per garantire coerenza con la domanda precedente;
- f. Al filtro partecipanti “*At work, do you have any supervisory responsibilities? In other words, do you have the authority to give instructions to subordinates?*”, l’autore ha imposto “Yes” per garantire ulteriore coerenza e conferma del ruolo manageriale ricoperto;
- g. Al filtro partecipanti “*Do you have any experience being in a management position?*”, l’autore ha imposto “Yes” per le stesse motivazioni di cui sopra;

Al termine del checking dei filtri, il panel di *eligible participants* era composto da 59 potenziali rispondenti: 43 di essi hanno poi effettivamente compilato il questionario, portando il computo dei rispondenti agli effettivi e finali 54.

La raccolta dei dati è avvenuta indicativamente tra il 15 aprile e il 18 maggio 2024, specificando ai partecipanti che il questionario avrebbe richiesto circa 10 minuti del loro tempo e che le risposte sarebbero state trattate in modo anonimo e non associato alla loro identità personale.

Il questionario è stato articolato in 4 sezioni:

1. DATI BIOGRAFICI E POSIZIONE LAVORATIVA RICOPERTA;
2. LA STRUTTURA AZIENDALE PRE E POST-COVID-19;
3. LA LEADERSHIP PRE E POST-COVID-19;
4. CONSIDERAZIONI FINALI SULLA JOB SATISFACTION.

Le risultanze sono state poi analizzate sia attraverso le funzionalità di riepilogo dati fornite da *Google Moduli*, cui si è aggiunta una personale elaborazione in grafici del dataset, sia attraverso il software IBM SPSS Statistics, che ha consentito di porre in essere, tra le diverse analisi condotte, anche la **regressione lineare multipla**.

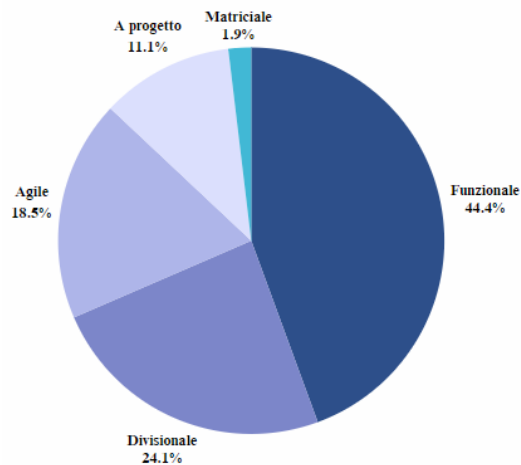
#### 4.3.2. L'analisi dei dati su struttura aziendale e leadership

I rispondenti per il 75,9% uomini e per il 24,1% donne, hanno un età compresa:

- Tra 18 e 25 anni per il 7,4%;
- Tra 26 e 35 anni per 38,9%;
- Tra 36 e 45 anni per il 37%;
- Tra 46 e 55 anni per il 13%;
- Tra 56 e 65 anni per il 3,7%;

Essi, come già specificato in precedenza, ricoprono ruoli di responsabilità a vario titolo, tra cui, a titolo esemplificativo: sales marketing manager, brand manager, HR area manager, key account manager, manager dei processi qualitativi, direttore vendite, Head of IT, CFO; project manager ed altri.

Per ciò che riguarda la prima sezione che indaga la struttura aziendale adottata dalle imprese ante-Covid-19, si può vedere [Fig.16] come quella prevalente sia la struttura **funzionale** con il 44,4 %, seguita da quella **divisionale** con il 24,1% e da quella **agile** con il 18,5%; rispetto a tali strutture, dall'istogramma [Fig.17] si può vedere chiaramente che c'è una notevole



asimmetria verso destra, ad indicare già prima della Pandemia, un'ottima **consapevolezza** e **chiarezza** generalizzata della struttura aziendale, confermata da una media dei giudizi su una scala Likert da 1 (estremamente ridotta) a 7 (completamente adeguata) di **5,63**.

Figura 16- La struttura aziendale ante-Covid-19

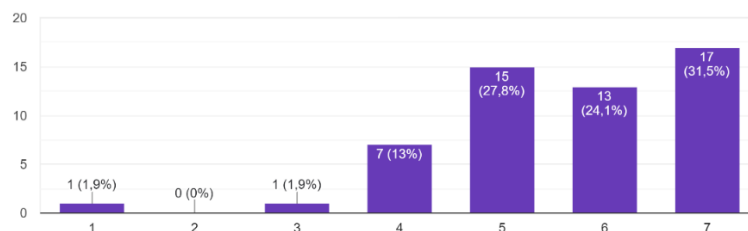


Figura 17- Comprensione e chiarezza della struttura aziendale prima del Covid-19

All'interno di tali strutture, una notevole maggioranza ha configurato le principali novità introdotte dall'azienda in risposta alle restrizioni e alle nuove necessità imposte dalla Pandemia:

- Lavoro da remoto: introdotto nel 66,7% dei casi;
- Chiusura totale degli uffici: introdotto nel 38,9 % dei casi;
- Restrizioni individuali e postazioni isolate / separate con plexiglass: introdotte nel 44,4% dei casi;
- Utilizzo di dispositivi di protezione individuale: introdotti nel 59,3% dei casi.

Da questi primi dati, insomma, si traggono le prime considerazioni: in riferimento alle strutture più utilizzate, ante-Covid-19 c'era una larga maggioranza di quelle più "classiche" e comunemente intese, dunque quella divisionale e funzionale che comunque presentavano, presso i lavoratori, un importante livello di chiarezza e definizione; come risposta al virus pandemico, in molte aziende, ancorché previsto dalla normativa allora vigente, sono state introdotte diverse novità per impedirne la diffusione: a tal proposito, i rispondenti assegnano un grado di **efficienza** ed **efficacia** di tali novità introdotte, pari ad una media di: **5,63**.

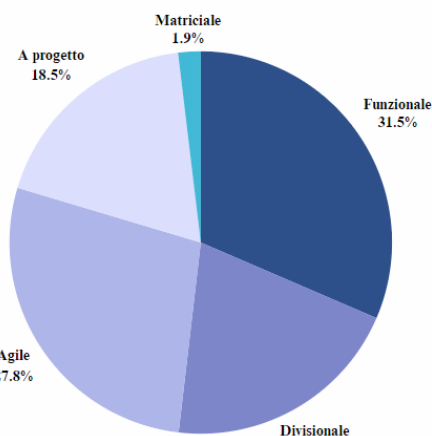


Figura 18- La struttura aziendale post-Covid-19

Passando in rassegna i medesimi dati ma in relazione alle strutture aziendali adottate ad oggi all'interno delle imprese, si può vedere [Fig.18] come qualcosa sia cambiato: c'è stata una notevole contrazione della struttura **funzionale** al 31,5% ed una diminuzione più contenuta di quella **divisionale**, fino al 20,4%; entrambe queste diminuzioni, sono state in parte in favore della struttura **a progetto** (18,5%) ma soprattutto in favore di quella **agile**, che diventa la seconda più adottata, con il 27,8%. La

struttura olocratica continua ad essere assente nelle osservazioni.

Anche per ciò che concerne **consapevolezza** e **chiarezza** di tali strutture, risulta esserci [Fig.19] un'ulteriore polarizzazione verso destra, con una media dei giudizi che sale a **5,91**.

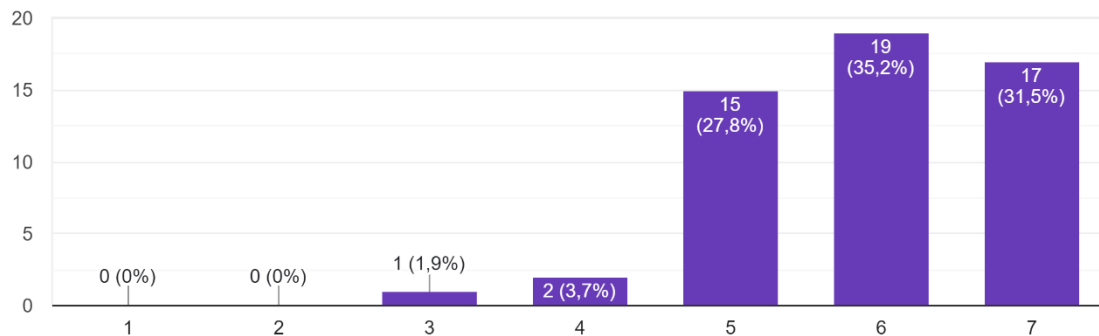


Figura 19- Comprensione e chiarezza della struttura aziendale ad oggi

All'interno di questo nuovo *ensemble* di divisione strutturale, si è verificata anche una sostanziale diminuzione delle novità che precedentemente erano state introdotte e largamente utilizzate all'interno dell'azienda: se la contrazione nell'uso di protezioni individuali e di postazioni isolate è largamente prevedibile, non si può dire lo stesso anche del lavoro da remoto: più del 35% del campione afferma che la propria azienda ha **eliminato** / **notevolmente ridotto**/ **scoraggiato** il ricorso allo Smart Working. Come si vedrà in seguito, questo non è un fattore secondario, perché rappresenta un importante fonte di malcontento presso gli *employees* che ne chiedono l'applicazione in misura largamente sostenuta.

Volendo trarre le prime conclusioni da queste statistiche descrittive sulla struttura aziendale, si può sicuramente affermare che c'è stato uno *shift* importante: come si è sottolineato più volte, la Pandemia ha messo in crisi le aziende, richiedendo una nuova flessibilità e resilienza strutturale ben visibile dall'aumento nelle adozioni della struttura che più incarna questo concetto, ovvero quella agile.



Passando ai dati raccolti in tema di leadership innanzitutto il presente elaborato si concentra sui dati relativamente allo stile adottato in azienda: di seguito riportato, subito un confronto sulle percentuali tra la situazione pre-Covid-19 e quella odierna.

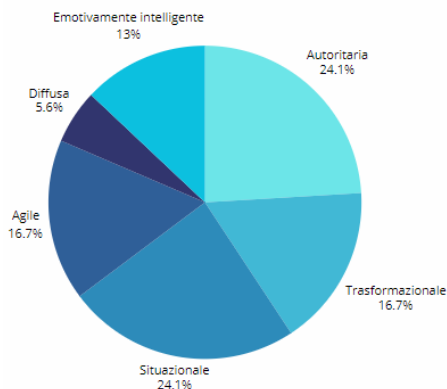


Figura 20- Gli stili di leadership pre-Covid-19

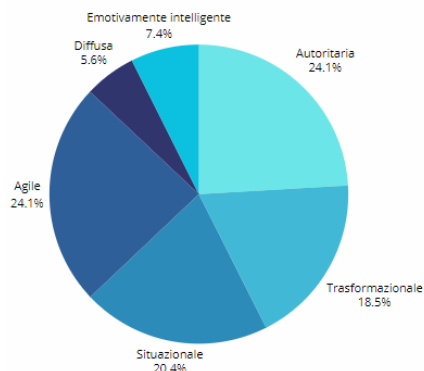


Figura 21- Gli stili di leadership ad oggi

Bisogna prendere atto del fatto che non ci siano stati particolari sconvolgimenti con i rispondenti che hanno evidenziato una contrazione della leadership emotivamente intelligente in favore di quella agile che guadagna 7,4 punti percentuali nel post-Covid [Fig.21] rispetto al pre-pandemia [Fig. 20]. Anche per ciò che riguarda la valutazione dei lavoratori su una scala Likert da 1 a 7 rispetto alla domanda “*Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato sia / sia stato congeniale a motivarla durante la Pandemia da Covid-19 / ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?*” non si registrano grandi cambiamenti, con una moda, in entrambi i casi, posta al giudizio 5 che evidenzia sì un’asimmetria verso destra ma non certamente nei voti più alti: in altre parole, i leader hanno in parte risposto alle esigenze motivazionali dei sottoposti ma non nella misura sufficiente a porre, mediamente, tale valutazione verso la fascia più alta.

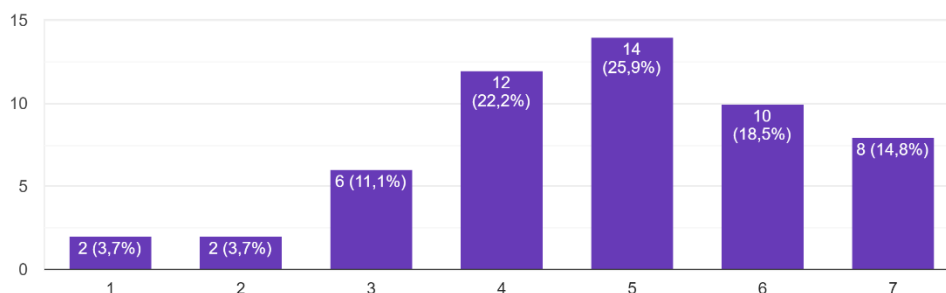


Figura 22- La leadership congeniale alla motivazione pre-Covid-19

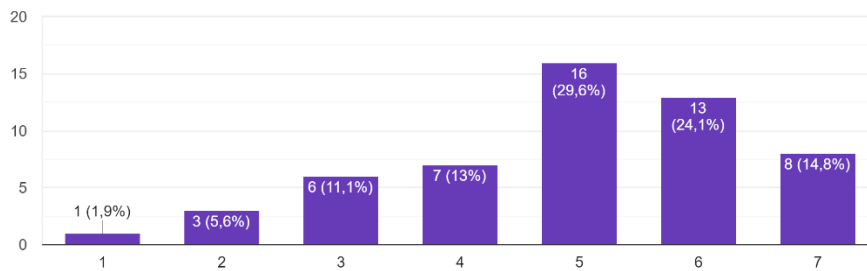


Figura 23- La leadership congeniale alla motivazione ad oggi

A conclusione del paragrafo sulle statistiche descrittive per struttura aziendale e leadership, si è scelto di effettuare un'analisi **Confronta Medie** tra le diverse valutazioni in termini di congenialità della leadership (ad oggi) rispetto al differente stile della stessa: come si può vedere in Fig. 26 [posta in Indice delle Figure], la leadership **autoritaria** presenta, in maniera piuttosto evidente, il grado più basso di giudizi, con una media di 3,46 di congenialità per motivare i dipendenti; al contrario, le valutazioni più elevate sono per il leader **emotivamente intelligente** e **agile**, rispettivamente con 6,25 e 5,69. E a conferma di questa percezione, non si tratta certamente di un caso che i risultati migliori in riferimento alla medesima domanda sulla congenialità della leadership, si registrino proprio all'interno della struttura agile [Fig. 27, posta in Indice delle Figure]; si delinea, dunque, già una situazione piuttosto chiara: sembra esserci coerenza tra struttura implementata e leadership adottata.

#### 4.3.3. L'approfondimento sulla job satisfaction

Prima di entrare nel dettaglio di come, eventualmente, sia cambiata la job satisfaction tra il pre e il post-Covid-19 e a quali fattori essa è legata, bisogna compiere un ulteriore passaggio: in precedenza si è discusso delle principali novità introdotte in reazione alla Pandemia (con una grande maggioranza dei casi che ha visto l'ouverture del lavoro da remoto).

Ma quanto sono venute incontro alle esigenze dei dipendenti tali novità? Sulla base delle risposte alla domanda *“Quanto ritiene che le novità introdotte dall'azienda siano venute incontro alle sue esigenze sorte in seguito alla Pandemia da Covid-19?”* si potrebbe dire che esse abbiano soddisfatto sufficientemente le attese, con una media di 5,30, che comunque è ben lontana dal massimo giudizio esprimibile, anche e soprattutto alla luce del fatto che poi, tali novità, in alcuni casi siano state poi scoraggiate o eliminate: come nel caso del lavoro da remoto, nel 35,2% dei casi, ad indicare un “ritorno alla normalità” fatto di presenza fisica

in ufficio. Sarà proprio questo uno dei punti fondamentali, come si vedrà in seguito, che i dipendenti chiedono alle aziende.

Si procede, dunque, a comprendere come cambia la job satisfaction in relazione alla diversa struttura adottata dalle aziende: a tal fine, si è deciso di condurre un test **Anova a Una Via**. Ciò è stato possibile attraverso una trasformazione, dunque ricodifica in variabili differenti delle diverse strutture aziendali:

- Funzionale → codificata come **1**;
- Divisionale → codificata come **2**;
- A progetto → codificata come **3**;
- Agile → codificata come **4**;
- Matriciale → codificata come **5**.

Ricodificate le strutture, esse sono state messe in relazione alla domanda “*Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?*” per l’analisi pre-Covid-19, e in relazione alla domanda “*Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?*” per l’analisi post-Covid-19 che conduce fino ai giorni nostri. Considerando come ipotesi:

- H0: le medie delle 5 strutture aziendali sono uguali;
- H1: almeno una delle 5 medie delle strutture aziendali è diversa dalla altre;

con un intervallo di confidenza al 95%, il p-value per il pre-Covid-19 è superiore a 0,05 [Fig.24], dunque **non c’è significatività** e si fallisce nel rigettare l’ipotesi nulla; si giunge alla medesima conclusione anche per il post-Covid-19, con un p-value di 0,311.

Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	5,132	4	1,283	,988	,423
Entro i gruppi	63,628	49	1,299		
Totale	68,759	53			

Figura 24- Test ANOVA su strutture aziendali e job satisfaction pre-Covid-19

### ANOVA

Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	8,272	4	2,068	1,227	,311
Entro i gruppi	82,561	49	1,685		
Totale	90,833	53			

Figura 25- Test ANOVA su strutture aziendali e job satisfaction pre-Covid-19

In definitiva, non ci sono evidenze statisticamente significative che indicano un miglioramento o un peggioramento della soddisfazione dei dipendenti nelle diverse tipologie di strutture aziendali; non si può dunque affermare dai presenti dati che esista una relazione diretta tra una struttura più flat e una job satisfaction più alta.

A fronte di queste evidenze, si è deciso di condurre la medesima tipologia di analisi anche sui diversi stili di leadership: *come cambia la job satisfaction in relazione alle diverse tipologie di leader?* Compiendo una speculare trasformazione, dunque ricodifica in variabili differenti delle 6 opzioni presenti nella survey:

- Emotivamente intelligente → codificata come 1;
- Agile → codificata come 2;
- Diffusa → codificata come 3;
- Autoritaria → codificata come 4;
- Trasformativa → codificata come 5;
- Situazionale → codificata come 6;

si è eseguito il Test Anova a Una Via. Considerando come ipotesi:

- H0: le medie dei 6 stili di leadership sono uguali;
- H1: almeno una delle 6 medie degli stili di leadership è diversa dalle altre;

con un intervallo di confidenza al 95%, sia nel caso pre-Covid-19 [Fig.28] sia nel caso del post-Covid-19 [Fig.29] il p-value è inferiore a 0,05 e dunque **si rigetta l'ipotesi nulla H0** di uguaglianza delle medie. Per comprendere quale delle 6 medie differisse, si è deciso di condurre un Test Post-Hoc di Scheffe [Fig. 30 e Fig. 31, poste in Indice delle Figure]: si vede chiaramente che lo stile di leadership che presenta il maggior numero di differenze statisticamente significative rispetto alle altre, fermo restando l'intervallo di confidenza al 95%, è proprio lo **stile autoritario**.

#### ANOVA

Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	37,328	5	7,466	5,725	<,001
Entro i gruppi	62,598	48	1,304		
Totale	99,926	53			

Figura 26- Test Anova su stili di leadership e job satisfaction pre-Covid-19

#### ANOVA

Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	39,938	5	7,988	6,178	<,001
Entro i gruppi	62,062	48	1,293		
Totale	102,000	53			

Figura 27- Test Anova su stili di leadership e job satisfaction ad oggi

Ciò è ulteriormente confermato dal fatto che la media numerica delle votazioni in termini di job satisfaction effettuate, per il leader autoritario, è notevolmente più bassa rispetto alle altre, sia nel pre (3,92) che nel post-Pandemia (3,69). Da queste evidenze, ancora una volta, si trae la conclusione che più è gerarchico, autoritario ed impostato lo stile di guida adottato, maggiore è la probabilità che i lavoratori si sentano insoddisfatti rispetto al loro impiego; succede, invece, esattamente il contrario, se si propende per una certa flessibilità e agilità nel modus operandi.

E proprio per capire a fondo quali sono i fattori per i lavoratori più importanti per la loro motivazione, sono stati posti dinanzi ad un elenco di possibili elementi collegati successivamente allo statement: *Assegni un numero a ciascuno di questi fattori da 1 (per nulla importante) a 7 (estremamente importante) che la sua azienda dovrebbe tenere maggiormente in considerazione per **trattenerla e motivarla rispetto al suo lavoro?***

Le componenti che sembrano essere di maggior importanza per i 54 rispondenti, sono le gratificazioni derivanti dal lavoro svolto correttamente (con una media di 5,481) e salario e benefit (con una media di 5,76) a sottolineare sia l'importanza del dovuto riconoscimento "verbale" di quanto fatto, sia del giusto compenso economico da dover ricevere per lo stesso. Il fattore che invece ha ricevuto la votazione più bassa è, per certi versi sorprendentemente, **l'opportunità di interazioni sociali** (con una media di 4,50): questo dato si colloca, pur nel limite del campione raccolto, *tranchant* nella questione accademica.

Se da un lato non si tratta di un giudizio così basso da far pensare ad una assoluta irrilevanza della componente sociale del lavoro, da più parti considerata come imprescindibile per la tenuta a lungo termine del *workload* ma anche e soprattutto per le potenzialità derivanti dal *team building* informale, allo stesso tempo, a seguito delle restrizioni del lockdown che hanno, se così si vuol dire, abituato alla solitudine e al venir meno del contatto intra-personale, si deve pensare allora che ad oggi tale fattore, non rivesta l'importanza ipotizzata.

Per giungere alla parte conclusiva di tale analisi, si è scelto di compiere un'ultima digressione proprio sulla job satisfaction: fermo restando che tale soddisfazione, in media, non abbia subito grandi sconvolgimenti tra il pre e il post-Covid-19, rimanendo sostanzialmente stabile (media di 5,09 prima e di 5,00 ad oggi), si è voluto comprendere come essa sia in qualche misura relazionata a struttura e leadership aziendale.

A tal fine, si è condotta una **regressione lineare multipla** per i dati riguardanti sia il pre che il post Covid-19: partendo dal primo caso, le variabili considerate sono i giudizi assegnati alle domande seguenti:

- **VARIABILE DIPENDENTE:** *In definitiva, qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO prima del Covid-19?*
- **VARIABILI INDIPENDENTI:**
  - A. *Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?;*
  - B. *Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?*

In sostanza, si è voluto comprendere quanto i gradi di soddisfazione lavorativa rispetto a struttura e leadership nel pre-Covid-19 siano predittori del grado di soddisfazione complessivo pre-pandemico. Ponendo in essere l'analisi, innanzitutto si verifica che la significatività del modello sia inferiore a 0,05: questa condizione è verificata, dunque si può affermare che i **predittori siano significativi** [Fig. 32 posta in Indice delle Figure]. A questo punto, si può procedere col valutare la bontà di adattamento del modello implementato: questo lo si fa attraverso il coefficiente  $R^2$  pari a 0,820. Tale numero indica che il grado di soddisfazione lavorativa riferito a struttura e leadership nel pre-Covid-19 spiega **l'82% della varianza** del grado di soddisfazione complessivo [Fig.28].

Andando poi a considerare la significatività dei singoli predittori, in entrambi i casi sono al di sotto del 0,05 [Fig.28]; ciò porta a poter scrivere la retta di regressione lineare multipla:

$$Y = 0,800 + x*0,234 + y*0,610$$

**Riepilogo del modello**

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,820 <sup>a</sup>	,672	,659	,72904

a. Predittori: (costante). Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?, Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

**Coefficienti<sup>a</sup>**

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.
1	(Costante)	,800	,481		1,663	,103
	Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?	,234	,111	,214	2,112	,040
	Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?	,610	,092	,671	6,625	<,001

a. Variabile dipendente: In definitiva, qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO prima del Covid-19?

Figura 28- Bontà di adattamento del modello e coefficienti di regressione lineare multipla pre-Covid-19

Allo stesso modo, si è compiuta la medesima analisi sulle medesime variabili anche sui dati raccolti in riferimento alla situazione odierna; dopo aver verificato che i **predittori siano significativi** [Fig. 34], si procede a valutare la bontà di adattamento del modello R<sup>2</sup>, che migliora ulteriormente fino a 0,912. Tale numero indica che ad oggi, la varianza del grado di job satisfaction dei dipendenti è spiegato per il **91,2%** dalla loro soddisfazione rispetto a struttura e leadership.

### Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,912 <sup>a</sup>	,832	,826	,62850

a. Predittori: (costante). Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?, Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

### Coefficienti<sup>a</sup>

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.
1	(Costante)	-,435	,354		-1,231	,224
	Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?	,565	,105	,491	5,366	<,001
	Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?	,516	,099	,476	5,200	<,001

a. Variabile dipendente: In definitiva, quale è il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO dopo il Covid-19?

Figura 29- Bontà di adattamento del modello e coefficienti di regressione lineare multipla sui dati "ad oggi"

Scendendo ancora di più nel dettaglio dell'analisi, si implementa un modello di mediazione statistica per comprendere le relazioni tra variabili:

- **VARIABILE DIPENDENTE (Y):** grado di soddisfazione complessivo ad oggi;
- **VARIABILE INDIPENDENTE (X):** grado di soddisfazione rispetto alla struttura ad oggi;
- **MEDIATORE (M):** grado di soddisfazione rispetto alla leadership ad oggi.

Per l'implementazione del modello, si esegue innanzitutto una regressione lineare semplice tra struttura aziendale (VAR. INDIP.) e soddisfazione complessiva (VAR. DIP.). Il predittore è significativo [Fig.36] e si ha che:

- **EFFETTO TOTALE / C** → pari a **0,991**.

Successivamente si implementa una regressione lineare semplice tra struttura aziendale (VAR.INDIP.) e leadership (MEDIATORE). Il predittore è significativo [Fig.37] e si ha che:

- **EFFETTO DI X SU M / A** → pari a **0,826**

Si dispone già dei dati relativi alla regressione lineare multipla eseguita in precedenza [Fig.29] e si ha che:

- **C1** → **0,565**;
- **B** → **0,516**.



A questo punto si può calcolare l'effetto mediato, calcolato come il prodotto dell'effetto di X su M e l'effetto di M su Y:

$$\text{EFFETTO MEDIATO} \rightarrow A * B = 0,826 * 0,516 = 0,426$$

che è esattamente uguale a:

$$C - C1 = 0,991 - 0,565 = 0,426$$

Questa analisi permette di capire non solo che la job satisfaction rispetto alla struttura influisce sulla job satisfaction complessiva (effetto totale pari a 0,991) ma anche quanto di tale **effetto viene mediato**, dunque veicolato alla stregua di un “ponte”, dalla job satisfaction rispetto alla leadership (effetto mediato pari a 0,426).

Dunque si è partiti da un effetto totale di X su Y di 0,991 ma poi inserendo il mediatore, l'effetto diretto si è ridotto a 0,565; quindi **la variabile mediatrice ha avuto un impatto forte nella relazione tra X e Y, con una percentuale esattamente pari al 43%** (effetto mediato / effetto totale = 0,426 / 0,991).

A conclusione di tale capitolo, infine, si può affermare sulla base dei dati empirici, che non solo esiste una relazione causa-effetto significativamente rilevante tra la soddisfazione rispetto a struttura e leadership e soddisfazione complessiva ma anche che la soddisfazione rispetto alla leadership interviene e media tra job satisfaction rispetto alla struttura e quella complessiva.

## Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è stato, fin dal principio, comprendere anzitutto, come siano cambiate la struttura aziendale e la leadership dal contesto pre-pandemico allo status quo attuale: sono state raccolte delle evidenze importanti, che hanno mostrato come i lavoratori abbiano mediamente un buon grado di comprensione e chiarezza delle strutture all'interno delle quali sono inseriti; si è evidenziata, poi, una contrazione delle strutture classiche (divisionale e funzionale) in favore di un aumento di quelle agili.

Si è sottolineato più volte come, proprio l'agilità, sia condizione necessaria per l'impresa odierna per sopravvivere: muoversi, adattarsi, cambiare velocemente è fondamentale per anticipare e viaggiare sul cambiamento, contenendo la sua dimensione negativa del rischio. Molte di tali strutture hanno introdotto elementi per certi versi inaspettati e innovativi, uno su tutti lo Smart Working: lo svolgimento del lavoro da casa e le riunioni online, con tutto ciò che è ad esso connesso, hanno portato anche ad un modo diverso di intendere la leadership.

Sebbene si riscontra che i leader siano in grado di rispondere alle esigenze dei lavoratori in maniera discreta *overall*, comunque si è avuto uno *shift* verso uno stile più agile, carismatico, che sia in grado di ispirare visione aziendale e obiettivi: è a conferma di questo il fatto che si sia visto che gli stili agile ed emotivamente intelligenti sono di gran lunga quelli più congeniali a motivare i sottoposti, a scapito, come prevedibile, dello stile gerarchico e autoritario.

Ponendo il focus sulla job satisfaction, non si evidenziano differenze statisticamente significative tra le diverse strutture aziendali, cosa che invece si registra quando si parla dei diversi stili di leadership: è ancora una volta quello autoritario ad incidere in maniera più negativa sulla soddisfazione dei dipendenti rispetto al lavoro. Proprio in merito a quest'ultima, uno dei dati più rilevanti è sicuramente la scarsa importanza data dai rispondenti al fattore delle "opportunità di interazioni sociali": come detto in precedenza, non è un fattore di poco conto, poiché evidenzia una tendenza generalizzata alla volontà di lavorare da remoto. Questo è reso ancora più manifesto da una delle domande aperte del questionario, cioè "*Quale novità introdurrebbe o quale elemento eliminerebbe nella struttura attuale per far sì che meglio aderisca alle sue esigenze?*" che ha registrato un vero e proprio plebiscito.

Oltre ad alcune risposte che richiedono l'introduzione della settimana breve, fornendo uno spunto molto interessante, si riscontra un consenso pressoché unanime intorno allo Smart Working totale, da imputare soprattutto al fatto che i dipendenti non vedono la necessità della loro presenza fisica per lo svolgimento delle loro attività che, evidentemente, si estrinsecano per la maggior parte, proprio attraverso il dispositivo portatile.

Le aziende non possono ignorare questo diffuso sentimento, anche perché si è giunti a dimostrare con dati piuttosto netti, un forte collegamento tra la soddisfazione rispetto alla struttura e alla leadership e la soddisfazione *overall*: dunque, strutture più snelle, leadership più diffusa, percorsi di carriera più chiari, ruoli più definiti, comunicazione più efficace migliorerebbero notevolmente la situazione motivazionale dei lavoratori.

#### Limitazioni alla ricerca empirica e possibili sviluppi futuri

È evidente che i dati raccolti non hanno la pretesa di essere rappresentativi dell'intera popolazione di chi lavora in azienda, poiché sicuramente bisogna considerare la limitazione derivante dalla numerosità ridotta dei partecipanti al questionario: pur sottolineando, infatti, la conformità dei loro profili alle domande fatte ed anche l'eterogeneità dei settori nei quali lavorano, nonché una numerosità campionaria adeguata a studi, come quello presente, di carattere esplorativo, occorre riconoscere che la dimensione limitata impone di circoscrivere adeguatamente la generalizzabilità dei risultati che comunque identificano una tendenza importante.

Un'ulteriore limitazione potrebbe risiedere nella modalità di raccolta dei dati, avvenuta tramite le piattaforme online LinkedIn e Prolific: nel primo caso, il reclutamento è avvenuto sulla base dei collegamenti dell'autore di questo elaborato, a loro volta frutto di esperienze lavorative od interessi comuni, implicando un possibile *bug* rispetto alle particolarità della popolazione. Nel secondo caso, pur trattandosi di un software ampiamente utilizzato in ricerca accademica, esso pone il rischio di attrarre partecipanti con interessi e modus operandi non rappresentativi della già citata eterogeneità della popolazione.

Un ultimo fattore di limitazione risiede nel fatto che i dati raccolti considerano come evento esogeno di rilievo la sola Pandemia da Covid-19: sebbene tale accadimento abbia avuto indubbiamente un impatto totalmente pervasivo sulle dinamiche aziendali e a livello globale, bisogna evidenziare che dal suo avvento ad oggi, si sono verificati ulteriori sconvolgimenti che potrebbero aver alterato le dinamiche aziendali (anche tipici delle singole aziende) come

le turbolenze legate alla guerra russo-ucraina. Questo conflitto ha condotto ad un generale clima di incertezza e ha portato all' aumento del costo di alcune materie prime, incidendo in modo non marginale sulla sopravvivenza di alcune aziende.

È altrettanto doveroso, tuttavia, mettere in evidenza come l'impatto *tout-court* della questione geopolitica su struttura aziendale e stili di leadership non è paragonabile a quello dell'evento pandemico per intensità e pervasività.

Considerando le limitazioni fino ad ora enunciate, si propongono ora possibili spunti futuri: innanzitutto, si potrebbe pensare ad un ampliamento consistente del campione indagato, al fine di ottenere dati più rappresentativi e rafforzando la significatività delle analisi; in merito a questo punto, si potrebbe anche introdurre un'analisi differenziata per settori, per comprendere se eventualmente i trend individuati si manifestino con più o meno vigore in industrie specifiche. Ciò permetterebbe di comprendere dove si sono riscontrati i cambiamenti più dirompenti e di verificare, ad esempio, se il settore delle tecnologico sia quello che più si è mostrato resiliente e adattivo in termini di struttura e leadership.

Ed infine, si potrebbe prendere in esame un altro fattore molto importante che è quello del rapporto del lavoratore con il proprio lavoro. In questo elaborato sono state considerate due variabili, struttura e leadership che sono, se così si vuol dire, circostanziali rispetto a ciò che realmente compie praticamente il dipendente nelle attività di tutti i giorni. Ciò apre una serie di domande: quanto il lavoro è in sé gratificante? Quanto risponde alle sue aspettative di vita? Quanto preferirebbe porre in essere pratiche di *job rotation* o *job enrichment*? Ed in definitiva, quanto è soddisfatto rispetto al lavoro stesso?

Ampliare l'analisi in questo senso, permetterebbe un'indagine omnicomprensiva del benessere organizzativo, poiché la gratificazione, le aspettative, la formazione ed altri elementi, sono indicatori fondamentali per l'engagement e la satisfaction del dipendente; servirebbe dunque una comprensione delle percezioni rispetto al loro agito in azienda, che, come spesso sottolineato anche in questo elaborato, si riflette poi sull'intero *life balance*.

## Le implicazioni organizzative e manageriali

Si giunge dunque alla fine di questo elaborato, sottolineando ancora una volta come la soddisfazione dei dipendenti non sia un qualcosa di volatile o di facilmente influenzabile: la costruzione della stessa implica tempo e risorse da investire ma comporta lealtà, appartenenza, impegno, efficienza, efficacia e produttività.

Le strutture rigide sono ormai da considerarsi obsolete, non certamente idonee a rispondere alle sfide del presente e del futuro: la digitalizzazione, la robotica, l'intelligenza artificiale, l'IoT, la blockchain ma anche i conflitti e le complesse questioni geopolitiche, la transizione ecologica e la sostenibilità ambientale, sono solo alcuni dei dilemmi di fronte ai quali verranno poste le aziende, che dovranno farsi trovare responsive ed agili, in grado di allocare velocemente le risorse, umane e non, su prodotti o aree geografiche di varia natura.

Ed insieme alla struttura, anche la leadership deve evolversi ed essere più diffusa: i toni autoritari e l'accentramento del potere sono retaggi di un passato che in azienda va lasciato alle spalle, se si vogliono trattenere i talenti e permettere al team di lavorare serenamente.

È quella che è stata definita più volte in questo elaborato come la leadership agile e resiliente: certamente essere dei buon leader in tempi turbolenti non è affatto facile, così come non lo è adattarsi all'interno di un ambiente mutevole e rischioso. È ciò che viene definito come il “*paradox work*”<sup>114</sup> poiché composto da caratteristiche antitetiche: competenze tecniche specifiche ma anche improvvisazione; definizione chiara degli obiettivi ma anche prontezza al cambiamento e flessibilità; compassione e durezza; coraggio nel fare scelte impopolari ma anche umiltà nell'ascoltare il parere altrui.

Sono queste le peculiarità che conducono ad “*imparare a disimparare e ad imparare*”<sup>115</sup>: aldilà del gioco di parole, il concetto è chiaro. Non esiste una *one best solution* adattabile a tutte le contingenze, dunque la via è quella della sperimentazione. Seguire percorsi già definiti non crea leader resilienti ed è a tal fine che serve creare una prospettiva strategica non routinaria e non standardizzata per affrontare adeguatamente l'ignoto: è proprio l'improvvisazione sopracitata che consente di reagire alla crisi senza affidarsi a decisioni

---

<sup>114</sup> Giustiniano L., Pina Cunha M., Simpson A.V., Rego A., Clegg S., *Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19*. Management and Organization Review, 2020

<sup>115</sup> Giustiniano L., Pina Cunha M., Simpson A.V., Rego A., Clegg S., *Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19*. Management and Organization Review, 2020

“calate dall’alto” o basate sul *looking backward* ma che anzi garantiscano apertura, flessibilità, autonomia e in definitiva, appunto, resilienza<sup>116</sup>.

In altri termini, è quello che si potrebbe definire come il *leader as a gardener*, letteralmente il leader come un giardiniere<sup>117</sup>: proprio come quest’ultimo crea l’ambiente adatto in cui le piante possano fiorire, mantenendo il giardino organizzato e adeguatamente organizzato, allo stesso modo il leader deve creare le condizioni giuste in cui il progresso possa fiorire e in cui il vento del cambiamento sia accolto con favore. E lo deve fare, chiaramente, nel tempo: la resilienza è, infatti, un qualcosa che va costruito e coltivato nel lungo periodo.

Ed è così che si spiega la relazione tra improvvisazione e resilienza<sup>118</sup>: per poter rispondere con adattabilità, flessibilità e bouncebackability alle sfide contingenti, serve “seminare” nel corso del tempo ma anche marciare sul cambiamento.

Accettare la diversità e l’imprevisto, ispirare le persone, comunicare a tutti i livelli, agire con empatia, garantire che ognuno si senta al posto che gli compete, favorire il work-life balance, permettere un certo grado di auto-gestione rispetto al lavoro da remoto, sono tutti fattori fondamentali che garantiscono engagement e che permettono di valersi delle loro skills per il raggiungimento degli obiettivi.

Ed una delle possibili iniziative implementabili per agire ulteriormente in tale senso, potrebbe essere quella della settimana corta: citata da alcuni partecipanti nella medesima domanda a risposta libera menzionata in precedenza (che aveva registrato il plebiscito intorno allo Smart Working totale), è da considerarsi come quell’orario lavorativo canonico dalle 9 alle 18 ma svolto dal lunedì al giovedì. Adottata già da alcune aziende come Lamborghini e Luxottica sembra mostrare primi segnali di aumento di produttività e miglioramento del work-life balance e potrebbe configurarsi come la nuova frontiera delle richieste dei dipendenti, fermo restando alcune perplessità sul rapporto ore/salario in termini di oneri per le imprese e sulla tenuta del sistema Italia rispetto a tale componente.

E ci sono poi una serie di iniziative di carattere pratico e meno invasivo rispetto a quella detta poc’anzi: permettere flessibilità negli orari di entrata e uscita dei dipendenti; assicurare

---

<sup>116</sup> Barrett, F.J. Yes to the Mess: surprising leadership lessons from Jazz. Harvard Business School Press, 2012.

<sup>117</sup> Lombardi S., Pina e Cunha M., Giustiniano L., Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. International Journal of Hospitality Management

<sup>118</sup> Lombardi S., Pina e Cunha M., Giustiniano L., Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. International Journal of Hospitality Management

assistenza per questioni legate a problematiche sul luogo di lavoro e/o col proprio supervisore; creare percorsi di carriera definiti e che premiano la meritocrazia; favorire la cultura del continuous improvement ma calandolo sulle specifiche capacità ed esigenze del dipendente.

Sono queste le caratteristiche dell'impresa post-pandemica pronta ad affrontare con adattabilità, flessibilità e resilienza le sfide di domani.

## Indice delle Figure

Figura 1- Modello delle 7S di McKinsey.....	12
Figura 2- I 3 tipi di fit strategico. Da: Scholz, 1987.....	15
Figura 3- La configurazione a Matrice, da Burton, Obel, Hakonsson .....	20
Figura 4- Il network inter-organizzativo, da deloitte.com .....	25
Figura 5- Attività chiave dell'agile organization, da L. Holbeche .....	29
Figura 6- Personale elaborazione basata su “La struttura dell'olocrazia”, da B. Robertson.....	31
Figura 7- Personale elaborazione da Hersey e Blanchard .....	38
Figura 8- Le caratteristiche degli elementi della leadership trasformazionale. Personale elaborazione.....	43
Figura 9- Le caratteristiche del Leader emotivamente intelligente. Personale elaborazione .....	45
Figura 10- I contesti della Leadership Agile. Personale elaborazione da Joiner B.....	47
Figura 11- L'attività dei servizi nelle principali economie, da IHS Market.....	55
Figura 12- Elaborazione da dati ISTAT, 2020 .....	57
Figura 13- Elaborazione da dati ISTAT, 2020 .....	58
Figura 14- Vendite al dettaglio online 2018-2020, da UNCTAD.....	61
Figura 15- Il framework della resilienza. Da BSI Group .....	78
Figura 16- La struttura aziendale ante-Covid-19 .....	85
Figura 17- Comprensione e chiarezza della struttura aziendale prima del Covid-19.....	85
Figura 18- La struttura aziendale post-Covid-19 .....	86
Figura 19- Comprensione e chiarezza della struttura aziendale ad oggi .....	87
Figura 20- Gli stili di leadership pre-Covid-19      Figura 21- Gli stili di leadership ad oggi.....	88
Figura 22- La leadership congeniale alla motivazione pre-Covid-19 .....	88
Figura 23- La leadership congeniale alla motivazione ad oggi .....	89
Figura 24- Test ANOVA su strutture aziendali e job satisfaction pre-Covid-19 .....	90
Figura 25- Test ANOVA su strutture aziendali e job satisfaction pre-Covid-19 .....	91
Figura 26- Test Anova su stili di leadership e job satisfaction pre-Covid-19.....	92
Figura 27- Test Anova su stili di leadership e job satisfaction ad oggi.....	92
Figura 28- Bontà di adattamento del modello e coefficienti di regressione lineare multipla pre-Covid-19 .....	94
Figura 29- Bontà di adattamento del modello e coefficienti di regressione lineare multipla sui dati "ad oggi" .....	95
Figura 30- Congenialità della leadership e stile di leadership adottato .....	104
Figura 31- Congenialità della leadership e struttura aziendale adottata .....	104
Figura 32- Test Post-Hoc di Scheffe su Test Anova in Fig. 26      Figura 33- Test Post-Hoc di Scheffe su Test Anova in Fig.27.....	105
Figura 34- Test Anova della regressione lineare multipla pre-Covid-19.....	105
Figura 35- Test Anova della regressione lineare multipla sui dati "ad oggi" .....	105
Figura 36- Riepilogo modello di regressione lineare semplice tra X e Y per la valutazione della mediazione .....	106
Figura 37- Riepilogo modello di regressione lineare semplice tra X e M per la valutazione della mediazione .....	106



**Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato sia congeniale a motivarla ad oggi su una scala Likert da 1 a 7? \* Come definirebbe la leadership esercitata su di lei nell'azienda ad oggi (le scelte sono poste in ordine di "condivisione" della leadership?)**

Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato sia congeniale a motivarla ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

Come definirebbe la leadership esercitata su di lei nell'azienda ad oggi (le scelte sono poste in ordine di "condivisione" della leadership?)

	Media	N	Deviazione std.
Emotivamente intelligente (che si fonda sull'empatia e sul comprendere lo stato d'animo e il lavoro svolto altrui)	6,2500	4	,95743
Agile (che promuove il cambiamento continuo in risposta agli stimoli esterni, che coinvolge puntando sull'informalità)	5,6923	13	,75107
Diffusa (non c'è un leader onnipotente e onnisciente ma le decisioni vengono prese diffusamente, in gruppo)	5,3333	3	1,52753
Trasformatore (che si adatta alle persone su cui viene esercitata, tipica di un leader che è in grado di ispirare i suoi sottoposti)	5,7000	10	1,33749
Situazionale (che si adatta alle situazioni in cui viene esercitata)	4,5455	11	1,03573
Autoritaria e/o gerarchica (tipicamente ancorata alla concezione di "potere")	3,4615	13	1,50640
Totale	4,9444	54	1,49738

Figura 30-Congentialità della leadership e stile di leadership adottato

**Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato sia congeniale a motivarla ad oggi su una scala Likert da 1 a 7? \* Come definirebbe la struttura aziendale adottata dall'azienda in cui lavora ad oggi?**

Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato sia congeniale a motivarla ad oggi su una scala

Come definirebbe la struttura aziendale adottata dall'azienda in cui lavora ad oggi?

	Media	N	Deviazione std.
A progetto (le risorse vengono organizzati in funzione di specifici obiettivi definiti e temporanei)	5,2000	10	1,47573
Agile (che muta in funzione dell'obiettivo, che coglie il cambiamento e che presenta un'elevata collaborazione tra i div)	5,4000	15	,82808
Divisionale (divisione per gruppi di prodotti, ciascuno con un responsabile)	5,1818	11	1,77866
Funzionale (suddivisione sulla base del ruolo che aggrega in "funzioni" del tipo: marketing, vendite, trade marketing, e	4,2353	17	1,67815
Matriciale (è il modello funzionale "diviso" per categorie di prodotto)	5,0000	1	.
Totale	4,9444	54	1,49738

Figura 31-Congentialità della leadership e struttura aziendale adottata

**Confronti multipli**

Variabile dipendente: Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership prim: Scheffe

(I) STILI	(J) STILI	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sig.	Intervallo di confidenza 95%	
					Limite inferiore	Limite superiore
1,00	2,00	,22222	,57551	1,000	-1,7749	2,2194
	3,00	-,33333	,78804	,999	-3,0680	2,4014
	4,00	2,07692 <sup>a</sup>	,53537	<b>,019</b>	,2191	3,9348
	5,00	,55556	,57551	,966	-1,4416	2,5527
2,00	6,00	1,46154	,53537	,210	-,3963	3,3194
	1,00	-,22222	,57551	1,000	-2,2194	1,7749
	3,00	-,55556	,76132	,990	-3,1975	2,0864
	4,00	1,85470 <sup>a</sup>	,49520	<b>,027</b>	,1362	3,5732
3,00	5,00	,33333	,53834	,996	-1,5348	2,2015
	6,00	1,23932	,49520	,300	-,4791	2,9578
	1,00	,33333	,78804	,999	-2,4014	3,0680
	2,00	,55556	,76132	,990	-2,0864	3,1975
4,00	3,00	2,41026	,73146	,073	-,1281	4,9486
	5,00	,88889	,76132	,926	-1,7531	3,5309
	6,00	1,79487	,73146	,321	-,7435	4,3332
	1,00	-2,07692 <sup>a</sup>	,53537	<b>,019</b>	-3,9348	-2,191
5,00	2,00	-1,85470 <sup>a</sup>	,49520	<b>,027</b>	-3,5732	-1,362
	3,00	-2,41026	,73146	<b>,073</b>	-4,9486	,1281
	5,00	-1,52137	,49520	,114	-3,2398	,1971
	6,00	-,61538	,44792	,862	-2,1698	,9390
6,00	1,00	-5,55556	,57551	,966	-2,5527	1,4416
	2,00	-,33333	,53834	,996	-2,2015	1,5348
	3,00	-,88889	,76132	,926	-3,5309	1,7531
	4,00	1,52137	,49520	,114	-,1971	3,2398
6,00	5,00	,90598	,49520	,648	-,8125	2,6244
	1,00	-1,46154	,53537	,210	-3,3194	,3963
	2,00	-1,23932	,49520	,300	-2,9578	,4791
	3,00	-1,79487	,73146	,321	-4,3332	,7435
6,00	4,00	,61538	,44792	,862	-,9390	2,1698
	5,00	-,90598	,49520	,648	-2,6244	,8125

\*. La differenza della media è significativa al livello 0.05.

**Confronti multipli**

Variabile dipendente: Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert Scheffe

(I) STILODIERNI	(J) STILODIERNI	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sig.	Intervallo di confidenza 95%	
					Limite inferiore	Limite superiore
1,00	2,00	,71154	,65015	,943	-1,5446	2,9677
	3,00	,58333	,86846	,993	-2,4304	3,5971
	4,00	2,55769 <sup>a</sup>	,65015	<b>,017</b>	,3015	4,8139
	5,00	,55000	,67271	,984	-1,7845	2,8845
2,00	6,00	1,61364	,66391	,332	-,6903	3,9176
	1,00	-,71154	,65015	,943	-2,9677	1,5446
	3,00	-,12821	,72832	1,000	-2,6556	2,3992
	4,00	1,84615 <sup>a</sup>	,44600	,010	,2984	3,3939
3,00	5,00	-,16154	,47828	1,000	-1,8213	1,4982
	6,00	,90210	,46583	,590	-,7145	2,5187
	1,00	-,58333	,86846	,993	-3,5971	2,4304
	2,00	,12821	,72832	1,000	-2,3992	2,6556
4,00	3,00	1,97436	,72832	,217	-,5531	4,5018
	5,00	-,03333	,74852	1,000	-2,6309	2,5642
	6,00	1,03030	,74063	,855	-1,5399	3,6005
	1,00	-2,55769 <sup>a</sup>	,65015	<b>,017</b>	-4,8139	-3,015
5,00	2,00	1,84615 <sup>a</sup>	,44600	<b>,010</b>	-3,3939	-2,984
	3,00	1,97436	,72832	,217	-4,5018	,5531
	4,00	-2,00769 <sup>a</sup>	,47828	<b>,009</b>	-3,6674	-3,479
	6,00	-,94406	,46583	,541	-2,5606	,6725
6,00	1,00	-,55000	,67271	,984	-2,8845	1,7845
	2,00	,16154	,47828	1,000	-1,4982	1,8213
	3,00	,03333	,74852	1,000	-2,5642	2,6309
	4,00	2,00769 <sup>a</sup>	,47828	<b>,009</b>	,3479	3,6674
6,00	5,00	1,06364	,49683	,478	-,6605	2,7877
	1,00	-1,61364	,66391	,332	-3,9176	,6903
	2,00	-,90210	,46583	,590	-2,5187	,7145
	3,00	-1,03030	,74063	,855	-3,6005	1,5399
6,00	4,00	,94406	,46583	,541	-,6725	2,5606
	5,00	-1,06364	,49683	,478	-2,7877	,6605

\*. La differenza della media è significativa al livello 0.05.

Figura 32- Test Post-Hoc di Scheffe su Test Anova in Fig. 26      Figura 33- Test Post-Hoc di Scheffe su Test Anova in Fig.27

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	55,431	2	27,715	52,146	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	27,106	51	,531		
	Totale	82,537	53			

a. Variabile dipendente: In definitiva, qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO prima del Covid-19?

b. Predittori: (costante), Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?, Qual era il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

Figura 34- Test Anova della regressione lineare multipla pre-Covid-19

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	99,855	2	49,927	126,396	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	20,145	51	,395		
	Totale	120,000	53			

a. Variabile dipendente: In definitiva, quale è il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO dopo il Covid-19?

b. Predittori: (costante), Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?, Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

Figura 35- Test Anova della regressione lineare multipla sui dati "ad oggi"

**Riepilogo del modello**

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,862 <sup>a</sup>	,743	,738	,76994

a. Predittori: (costante), Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	89,174	1	89,174	150,429	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	30,826	52	,593		
	Totale	120,000	53			

a. Variabile dipendente: In definitiva, quale è il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO dopo il Covid-19?

b. Predittori: (costante), Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

**Coefficienti<sup>a</sup>**

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	-,009	,422		-,022	,983
	Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?	,991	,081	,862	12,265	<,001

a. Variabile dipendente: In definitiva, quale è il suo grado di soddisfazione lavorativa COMPLESSIVO dopo il Covid-19?

Figura 36- Riepilogo modello di regressione lineare semplice tra X e Y per la valutazione della mediazione

**Riepilogo del modello**

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,779 <sup>a</sup>	,607	,600	,87786

a. Predittori: (costante), Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	61,927	1	61,927	80,357	<,001 <sup>b</sup>
	Residuo	40,073	52	,771		
	Totale	102,000	53			

a. Variabile dipendente: Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

b. Predittori: (costante), Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

**Coefficienti<sup>a</sup>**

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	,826	,481		1,718	,092
	Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?	,826	,092	,779	8,964	<,001

a. Variabile dipendente: Qual è il suo grado di soddisfazione lavorativa rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

Figura 37- Riepilogo modello di regressione lineare semplice tra X e M per la valutazione della mediazione

## Questionario somministrato con relative fonti

### accademiche

Gentile partecipante,

Il presente questionario è parte integrante di uno studio di ricerca condotto nell'ambito di una tesi di Laurea Magistrale in *Strategic Management*, avente l'obiettivo di indagare i cambiamenti avvenuti all'interno delle aziende come reazione alla Pandemia da Covid-19 e quanti/quali di essi sono pervenuti sino ad oggi.

In particolare, il focus sarà posto sulla struttura aziendale adottata e sullo stile di leadership esercitato e come questi sono eventualmente mutati in risposta agli eventi contingenti; il questionario è strutturato in diverse sezioni, ciascuna delle quali mira a comprendere il livello di consapevolezza, esperienza e percezioni di chi lavora in un ambiente *corporate* a livello manageriale rispetto ad un evento *disruptive* come il Covid-19.

Si prega di notare che il questionario richiederà circa 5 minuti del suo tempo per essere completato e si sottolinea come le informazioni raccolte tramite questo questionario siano strettamente confidenziali e che saranno utilizzate esclusivamente ai fini di ricerca. Le sue risposte saranno trattate in modo anonimo e non saranno associate alla sua identità personale: i risultati saranno, infatti, utilizzati solo in forma aggregata e non individualizzata.

#### INFORMAZIONI GENERALI

Qual è la sua fascia di età?

- 18-25 anni
- 26-35 anni
- 36-45 anni
- 46-55 anni
- 56-65 anni
- +65 anni

In quale genere si riconosce?

Maschile

Femminile

Altro/Preferisco non rispondere

Qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda? (anche in definizione "generica")

-----

## COMPRESIONE GENERALE DELLA STRUTTURA AZIENDALE ANTE-COVID

Come definirebbe la struttura aziendale adottata dall'azienda in cui lavora/lavorava prima del Covid-19?\*

\*la classificazione di seguito proposta è tratta da:

- ➔ Sciarelli, Sergio. *La Gestione dell'impresa - Tra teoria e Pratica aziendale*. Wolters Kluwer, 2019.
- ➔ Moretti, Vincenzo. *Dizionario del pensiero organizzativo*. Ediesse, 2008.
- ➔ Holbeche L. *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page, 2018.

- Divisionale** (divisione per gruppi di prodotti, ciascuno con un responsabile)
- Funzionale** (suddivisione sulla base del ruolo che aggrega in “funzioni” del tipo: marketing, vendite, trade marketing, etc.)
- Matriciale** (è il modello funzionale “diviso” per categorie di prodotto)
- A progetto** (le risorse vengono organizzati in funzione di specifici obiettivi definiti e temporanei)
- Agile** (che muta in funzione dell'obiettivo, che coglie il cambiamento e che presenta un'elevata collaborazione tra i diversi team)
- Olocrazia** (team autonomi e indipendenti, senza supervisione manageriale e con ampia autonomia decisionale)

Qual era il suo **grado di comprensione e chiarezza** della struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 (estremamente ridotta) a 7 (completamente adeguata)?

1-2-3-4-5-6-7

Qual era il suo **grado di soddisfazione lavorativa** rispetto alla struttura aziendale prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

## CAMBIAMENTI DURANTE COVID-19 E POST-COVID-19

Quali **novità** sono state introdotte all'interno dell'azienda **in risposta alle restrizioni e alle nuove necessità** imposte dalla Pandemia da Covid-19?\*

\*le novità introdotte sono state tratte da:

- ➔ Mc Kinsey Global Institute “*The Future of Work after Covid-19*”. Febbraio 2021.
- ➔ “*State Of Remote Work 2019*”. 2020. Buffer

- Lavoro da remoto
- Chiusura totale degli uffici
- Restrizioni individuali e postazioni isolate / separate con plexiglass
- Utilizzo di dispositivi di protezione individuale
- Altro: .....

Quanto ritiene **efficaci ed efficienti** le contromisure adottate dalla sua azienda in risposta alla Pandemia da Covid-19?

1-2-3-4-5-6-7

Quanto ritiene che le **novità introdotte** dall'azienda siano venute incontro alle **sue esigenze** sorte in seguito alla Pandemia da Covid-19?

1-2-3-4-5-6-7

Come definirebbe la struttura aziendale adottata dall'azienda in cui lavora **ad oggi**?

- Divisionale** (divisione per gruppi di prodotti, ciascuno con un responsabile)
- Funzionale** (suddivisione sulla base del ruolo che aggrega in “funzioni” del tipo: marketing, vendite, trade marketing, etc.)
- Matriciale** (è il modello funzionale “diviso” per categorie di prodotto)
- A progetto** (le risorse vengono organizzati in funzione di specifici obiettivi definiti e temporanei)
- Agile** (che muta in funzione dell'obiettivo, che coglie il cambiamento e che presenta un'elevata collaborazione tra i diversi team)
- Olocrazia** (team autonomi e indipendenti, senza supervisione manageriale e con ampia autonomia decisionale)

Qual è il suo grado di **comprensione e chiarezza** della struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

Qual è il suo grado di **soddisfazione lavorativa** rispetto alla struttura aziendale ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

Quali delle novità introdotte durante il Covid-19 sono state **eliminate / notevolmente ridotte / scoraggiate** all'interno della sua azienda?

- Lavoro da remoto
- Restrizioni individuali e postazioni isolate / separate con plexiglass
- Utilizzo di dispositivi di protezione individuale
- Altro: .....

Quale novità **introdurrebbe** o quale elemento **eliminarrebbe** nella struttura attuale per far sì che meglio aderisca alle sue esigenze (facoltativa)?

- DA ELIMINARE →
- DA INTRODURRE →

## COMPRESIONE GENERALE DELLA LEADERSHIP

Come definirebbe la **leadership esercitata** su di lei nell'azienda prima della Pandemia da Covid-19 (le scelte sono poste in ordine di "condivisione" della leadership?\*

\*la classificazione di seguito proposta è tratta da:

- ➔ Bass, B. M. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. The Free Press, 1990
- ➔ Vroom V.H., Yetton P.W. e Jago A.G., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall, 1988
- ➔ Joiner B., *Leadership Agility for Organizational Agility*. Journal of Creating Value, Sage Pub 2019

- Autoritaria e/o gerarchica (tipicamente ancorata alla concezione di "potere")
- Trasformatzionale (che si adatta alle persone su cui viene esercitata, tipica di un leader che è in grado di ispirare i suoi sottoposti)
- Situazionale (che si adatta alle situazioni in cui viene esercitata)
- Emotivamente intelligente (che si fonda sull'empatia e sul comprendere lo stato d'animo e il lavoro svolto altrui)
- Agile (che promuove il cambiamento continuo in risposta agli stimoli esterni, che coinvolge puntando sull'informalità)
- Diffusa (non c'è un leader onnipresente e onnisciente ma le decisioni vengono prese diffusamente, in gruppo)

Qual era il suo grado di **soddisfazione lavorativa** rispetto alla leadership prima della Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato fosse **congeniale** a motivarla durante la Pandemia da Covid-19 su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

## LA LEADERSHIP POST-PANDEMICA

Come definirebbe la **leadership esercitata** su di lei nell'azienda ad oggi (le scelte sono poste in ordine di "condivisione" della leadership?

- Autoritaria e/o gerarchica (tipicamente ancorata alla concezione di "potere")
- Trasformatzionale (che si adatta alle persone su cui viene esercitata, tipica di un leader che è in grado di ispirare i suoi sottoposti)
- Situazionale (che si adatta alle situazioni in cui viene esercitata)
- Emotivamente intelligente (che si fonda sull'empatia e sul comprendere lo stato d'animo e il lavoro svolto altrui)
- Agile (che promuove il cambiamento continuo in risposta agli stimoli esterni, che coinvolge puntando sull'informalità)
- Diffusa (non c'è un leader onnipresente e onnisciente ma le decisioni vengono prese diffusamente, in gruppo)

Qual è il suo grado di **soddisfazione lavorativa** rispetto alla leadership ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

Quanto ritiene che lo stile di leadership adottato sia **congeniale** a motivarla ad oggi su una scala Likert da 1 a 7?

1-2-3-4-5-6-7

Cosa consiglierebbe al leader di un'azienda e quali caratteristiche dovrebbe adottare quest'ultimo per essere pronto alle sfide e contemporaneamente esercitare un effetto positivo su chi lavora alle sue dipendenze?

-----

#### DOMANDE FINALI

In definitiva, QUAL ERA IL SUO grado di soddisfazione lavorativa, PRIMA DEL COVID-19?\*

\*tale possibile collegamento è stato affrontato, in diverse forme, in letteratura da:

- ➔ Durakovic I., Aznavoorian L., Candido C. *Togetherness and (work)Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns*. Sustainability, 2022.
- ➔ Dammen K.J., *THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON EMPLOYEE TRUST AND JOB SATISFACTION*. The Graduate School University of Wisconsin-Stout, 2001
- ➔ Ivancevich J. M., Donnelly, Jr. J. H., *Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance*. Administrative Science Quarterly, 1975.
- ➔ Bigliardi, Dormio, Galati, Schiuma, *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 2012.
- ➔ Moon C., Morais C., Randsley G., *The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance*. International Journal of Conflict Management, 2020.

1-2-3-4-5-6-7

In definitiva, QUAL è IL SUO grado di soddisfazione lavorativa, DOPO IL COVID-19?\*

1-2-3-4-5-6-7



Assegna un numero a ciascuno di questi fattori da 1 (per nulla importante) a 7 (estremamente importante) che la sua azienda dovrebbe tenere maggiormente in considerazione per **trattenerla** e **motivarla** rispetto al suo ruolo?\*

\*tali fattori per definire la job satisfaction, sono stati definiti da:

- ➔ Bigliardi, Dormio, Galati, Schiuma, The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 2012.
  
- ➔ auto-realizzazione;
- ➔ autonomia decisionale e possibilità di lavorare da solo sulle task;
- ➔ opportunità di interazioni sociali;
- ➔ maggiore capacità del supervisore nel prendere decisioni;
- ➔ diverse modalità con cui il supervisore si pone nei confronti dei sottoposti;
- ➔ sicurezza percepita rispetto alla stabilità del lavoro;
- ➔ possibilità di far uso delle proprie abilità;
- ➔ possibilità di fare carriera all'interno dell'azienda;
- ➔ gratificazioni derivanti dal lavoro svolto correttamente;
- ➔ salario e benefit.

Quanto pensa che una leadership **maggiormente autoritaria** e una struttura **più rigida** influenzerebbero la sua decisione di permanere in azienda?

1-2-3-4-5-6-7

Quanto pensa che una leadership **maggiormente autoritaria** e una struttura **più rigida** possano essere compensati da un aumento dei benefit (salario e fringe benefits)?

1-2-3-4-5-6-7

Quanto pensa che una leadership **più diffusa** (condivisione delle decisioni) e una struttura **più snella** (meno livelli gerarchici) influenzerebbero la sua decisione di permanere in azienda?

1-2-3-4-5-6-7

Se ci fosse una leadership più diffusa e una struttura che definisca percorsi di carriera **più chiari** / ruoli **più definiti** / comunicazione **più efficace**, quanto migliorerebbe **notevolmente** la sua soddisfazione sul luogo di lavoro?

1-2-3-4-5-6-7

Eventuali commenti finali in cui il partecipante può porre ulteriori commenti oppure fornire spunti di ricerca futuri su argomenti non approfonditi.

-----

Ringrazio gentilmente della partecipazione.

Giovanni Salzillo, MsC in Strategic Management, LUISS Guido Carli

## **Bibliografia**

- Angelici M., Profeta P. «Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints.» *Cesiifo Working Paper*, 2020.
- Ausat A., Suherlan, Peirisal T., Hirawan Z. «Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. » *Journal of Leadership in Organizations*, 2022.
- Bartik A., Bertrand M., Cullen Z, Glaeser L. «The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations» *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2020.
- Bass, B.M. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. The Free Press, 1990.
- Bhakuni R.S. «Elton Mayo's Theory of Human Relation.» *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT, ENGINEERING* , 2010.
- Bigliardi, Dormio, Galati, Schiuma. «The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. » *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 2012.
- Bischof, Schell e altri. «Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation.» *European Management Review*, 2022.
- Bodan, Horn. «Organizational Network Analysis, Gain Insight, Drive Smart.» *delitte.com*. 2016.
- Bolelli, Dominique Muret. «Louis Vuitton promuove David Ponzio direttore commerciale.» *fashionnetwork.it*. 2024.
- Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S. «Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19. » *Journal of Population Economics*, 2021.
- Burns, J. M. *Leadership*. Harper & Row, Publishers, 1978.
- Burton, Obel, Hakonsson. «How to get the Matrix Organization to Work.» *Journal of Organization Design*, 2015.
- Cammarano, Varriale, Michelino, Caputo. «Open and Crowd-Based Platforms: Impact on Organizational and Market Performance.» *mdpi.com*, 2022.
- Cardillo, Andrea. «Che cos'è la leadership trasformazionale?» *linkedin.com*. 2022.
- Channon D., Caldart A., «McKinsey 7S model.» *Wiley Encyclopedia of Management*, 2014.
- Channon, McGee. «Strategic Fit.» *Wiley Encyclopedia of Management- Vol. 12 Strategic Management*, 2014.

- Chong J., Duan S.X. «Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in re-thinking organizational design: a contingency-based approach. .» *Journal of Strategy and Management*, 2022.
- D. Mustajab, A. Bauw, A. Irawan, A. Rasyid, M. Akbar, M. Hamid. «What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?» *FSECON*, 2020.
- Dammen, Kelli J. «THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON EMPLOYEE TRUST AND JOB SATISFACTION. .» *The Graduate School University of Wisconsin-Stout*, 2001.
- Department of Communication, Education and Training. University of Wisconsin-Stout. «People Process Culture Handbook.» 2001.
- Drucker, Goleman, George. « HBR's 10 Must Reads on Leadership - “What Makes an Effective Executive”.» *Harvard Business Press*, 2011: 23-36.
- Duggan, T. «How Leadership Dimension Affects the Organizational Structure.» *smallbusiness.chron.com*. N/A.
- Durakovic I., Aznavoorian L., Candido C. «Togetherness and (work)Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns. .» *Sustainability*, 2022.
- Erhan T., Uzunbacak H., Aydin E. «From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior.» *Management Research Review*, 2022.
- Fainshmidt, Wenger, Pezeshkan, Mallon. «When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit.» *Journal of Management Studies*, 2019.
- Fondo Monetario Internazionale. « World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown.» 2020.
- Galbraith, JR. «The future of organization design.» *Journal of Organization Design*, 2012.
- Gandhi V., Robinson J. «The Great Resignation is really the Great Discontent.» *Gallup*, 2021.
- Gartner, «Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022”.» *Gartner.com*, 2021.
- Giustiniano L., Pina Cunha M., Simpson A.V., Rego A., Clegg S., Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 2020
- Goleman D. *Leadership Emotiva*. BEST BUR Rizzoli, 2016.
- Goleman D.. *Intelligenza emotiva*. Rizzoli, 2011.
- Gupta e altri. «Diffusing Knowledge-Based Core Competencies for Leveraging Innovation Strategies: Modelling Outsourcing to Knowledge Process Organizations (Kpos) in Pharmaceutical Networks.» *Industrial Marketing Management* , 2009.

- Hannan, F. «The population ecology of Organizations.» *American Journal of Sociology*, vol.82, no. 5 , 1977.
- Hersey P. e Blanchard K.H. «Life Cycle theory of leadership.» *Training and Development Journal*, 1969.
- Hogan R., Curphy G.J., Hogan J. «What we know about leadership: Effectiveness and personality.» *American Psychologist*, 1994.
- Holbeche, Linda. *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page, 2018.
- Hoxie, Robert Franklin. «Scientific Management and Labor.» *Political Science Quarterly*, Vol. 31, No. 4 (Political Science Quarterly, Vol. 31, No. 4 ), 1916.
- Ifedi, Charles. «Leadership Style and Organizational Structure Alignment: Impact on Innovativeness and Business Performance.» *Business Administration Dissertations Georgia State University*, 2020.
- Il Sole 24 ore, «L'organizzazione rete .» *ilsole24ore.com*. 2015.
- Il Sole 24 ore. «Kering, riassetto ai vertici: Bizzarri (ad Gucci) lascerà in settembre, Bellettini (ad Ysl) nuova vicepresidente. .» *ilsole24ore.com*. 2023.
- Ingram, Choi. «Definire i valori dell'organizzazione.» *Harvard Business Review*, 2022.
- ISTAT, 2021. « “L’impatto della Crisi Sanitaria sulle Imprese: effetti, reazione e fragilità strutturali” .»
- ISTAT, 2022. "ISTAT - IMPRESE", 2022.
- Ivancevich J., Donnelly J. Jr. «Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance. .» *Administrative Science Quarterly*, 1975.
- Joiner B. e Josephs S.. *Leadership Agility - Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Wiley & Sons, 2007.
- Joiner B., «Leadership Agility for Organizational Agility.» *Journal of Creating Value, Sage Pub* , 2019: 139-149.
- Kanski, Peter. *Holacracy in a nutshell: everything you should know if you run a company*. 2021. <https://www.boldare.com/blog/holacracy-in-nutshell/>.
- Kerr, Howard. «Organizational Resilience: Sfruttare l’esperienza per cogliere le opportunità.» *bsigroup.it*. 2020.
- Kwak, Sadatsafavi, Walewski, Williams. «Evolution of project based organization: A case study.» *International journal of project management*, 2015.
- Li, Sun, Tao, & Lee. «Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. .» *Public Relat Rev.*, 2019.
- Linkedin, «Guidare il cambiamento attraverso l'Agile Leadership e il "Ciclo PDCA".» *linkedin.com*. 2023.

- Lombardi S., Pina e Cunha M., Giustiniano L., Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*
- Magaña Duràn, F.G. «Decentralizing power: How holocracy can drive growth and efficiency in your organization.» *linkedin.com*, 2023.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of an industrial civilization*. New York: The Mac Millan Company, 1933.
- McGregor, Douglas. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, 1960.
- McKinsey, «“The Future of Work after Covid-19”.» “*The Future of Work after Covid-19*”. 2021, *Mckinsey.com*
- Mercati, Massimo. *L'impresa come sistema vivente*. Aboca Edizioni, 2020.
- Meyer, Marshall. «Leadership and Organizational Structure.» *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 3, 1975: 514-542.
- Miterev, Mancini, Turner. «Towards a design for the project-based organization.» *Internation Journal of Project Management*, 2017.
- Montuori, A. «Leadership trasformativa per il XXI secolo.» *Etnografia dell'interazione quotidiana, prospettive cliniche e sociali*, 2013.
- Moon C., Morais C., Randsley G. «The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance. » *International Journal of Conflict Management*, 2020.
- Moretti, Vincenzo. *Dizionario del pensiero organizzativo*. Ediesse, 2008.
- Naseer S., Khalid S., Parveen, Abbass K., Song H., Achim M. «COVID-19 outbreak: Impact on global economy. » *Front Public Health*, 2023.
- Parker K., Horowitz J.. «Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. » *Pew Research Center*, 2022.
- Powell, Koput, Smith-Doerr. «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology.» *Administrative Science Quarterly*, 1996.
- Robertson, Brian. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co., 2016.
- Romanello, Marina. «The 2021 report of the Lancet Countdown on health and climate change: code red for a healthy future.» *The Lancet Countdown*, 2021.
- Schermuly C., Creon L., Gerlach P., Grabmann C., Koch J. «Leadership styles and psychological empowerment: a meta-analysis.» *Journal of Leadership and organizational studies*, 2022.
- Scholz, Christian. «Corporate Culture and Strategy- The problem of strategic fit.» *Long Range Planning*, 1987: 78-87.

- Sciarelli, Sergio. *La Gestione dell'impresa - Tra teoria e Pratica aziendale*. Wolters Kluwer, 2019.
- Sefora, Rosa. «"Leadership Agile: Trasformare le Sfide in Opportunità di Crescita"» *linkedin.com*. 2023.
- Slameto, Wiranto e altri. « Alumni satisfaction in terms of classroom infrastructure, lecturer professionalism, and curriculum. » *Heliyon*, 2021.
- Smircich, L. «Concepts of culture and organizational analysis.» *Administrative Science Quarterly*, 1983.
- Soderlunf, Tell. «The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000.» *International Journal of Project Management* , 2009.
- Stoller, James. «Reflections on leadership in the time of COVID-19.» *Education Institute Cleveland*, 2020.
- Stone K. e Patterson G.A.. «The History of Leadership Focus – Servant Leadership’s Coming of Age.» In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership*, 680-712 . Palgrave Macmillan, 2021.
- Teece, David. «The evolution of the dynamic capabilities framework.» In *FGF Studies in small business and entrepreneurship book series*. 2022.
- Teece, Pisano, Shuen. «Dynamic capabilities and strategic management.» *Strategic Management Journal*, 1997: 509-533.
- Tessema M e altri. « The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. » *Journal of Human Resources and sustainability studies*, 2022.
- The World Bank. «COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II.» 2020, [theworldbank.org](http://theworldbank.org)
- Tjosvold D., Wedley C., Field R. «Constructive controversy, the Vroom-Yetton Model and managerial decision-making.» *Journal of Occupational Behaviour*, 1986.
- Trkman P., Desouza K.C.: «Knowledge Risks in Organizational Networks: An Exploratory Framework.» *Journal of strategic information systems*, 2012.
- Turner, Keegan. «The versatile project-based organization: governance and operational control.» *European Management Journal*, 1999.
- U.S. Bureau of Labour Statistics, *Job openings and labour turnover survey*. Bls.gov, 2022.
- Vroom V.H. e Yetton P.W. *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press, 1973.
- Vroom V.H., Yetton P.W. e Jago A.G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall, 1988.

Waterman, Robert. «The seven elements of strategic fit.» *Journal of Business Strategy*, 1982.

Weber, Max. *Economia e società*. 1922.

*WHO: Transforming mental health for all*. World Health Organization, 2022.

Winslow, Frederick Taylor. *The Principles of Scientific Management*. 1911.

World Bank Group. «Finance for an Equitable Recovery.» 2022, worldbank.org

Zanieri, Enrico. *Open innovation: ecco come le multinazionali possono essere startup*. 2022. econopoly.ilsole24ore.com.

## **Sitografia**

**Academy of management** – aom.org

**Administrative science quarterly** – journals.sagepub.com

**Agile manifesto** - agilemanifesto.org

**American journal of sociology** – journals.uchicago.edu

**Biblioteca luiss** – biblioteca.luiss.it

**Boldare** – boldare.com

**Bsi group** - bsigroup.it

**Buffer** - buffer.com

**Deloitte** – deloitte.com

**European management journal** – sciencedirect.com

**European management review** – onlinelibrary.wiley.com

**Forbes** – forbes.com

**Google scholar** – scholar.google.com

**Harvard Business Press** – hbsp.harvard.edu

**Il Sole 24 Ore** - ilsole24ore.com

**Industrial marketing management** – sciencedirect.com

**International journal of project management** - sciencedirect.com

**International journal of conflict management** – emerald.com

**Istat** – istat.it

**Journal of business strategy** – emerald.com

**Journal of human resources and sustainability studies** – scirp.org

**Journal of leadership and organizational studies** – [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)  
**Journal of leadership in organizations** - [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)  
**Journal of management studies** – [onlinelibrary.wiley.com](http://onlinelibrary.wiley.com)  
**Journal of occupational behaviour** – [jstor.org](http://jstor.org)  
**Journal of organizational design** – [jorgdesign.net](http://jorgdesign.net)  
**Journal of population economics** – [link.springer.com](http://link.springer.com)  
**Journal of strategic information systems** – [sciencedirect.com](http://sciencedirect.com)  
**Journal of strategy and management** – [emerald.com](http://emerald.com)  
**LinkedIn** - [linkedin.com](http://linkedin.com)  
**London business school review** – [london.edu](http://london.edu)  
**Management research review** – [emerald.com](http://emerald.com)  
**Mc Kinsey** - [mckinsey.com](http://mckinsey.com)  
**Mdpi** - [mdpi.com](http://mdpi.com)  
**Mit Sloan Management Review** – [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu)  
**Pew research center** – [pewresearch.org](http://pewresearch.org)  
**Political science quarterly** – [psqonline.org](http://psqonline.org)  
**Strategic management journal** – [onlinelibrary.wiley.com](http://onlinelibrary.wiley.com)  
**Strategic management society** – [strategicmanagement.net](http://strategicmanagement.net)  
**The journal of information and knowledge management systems** – [emerald.com](http://emerald.com)  
**The leadership quarterly** – [journals.elsevier.com](http://journals.elsevier.com)  
**The World Bank** - [theworldbank.org](http://theworldbank.org)