



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LEADERSHIP COME STRUMENTO DI
CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO**

**LEADERSHIP AS AN ORGANIZATIONAL
CHANGE MANAGEMENT TOOL**

Relatore:
Dott.ssa Giulia Ranzuglia

Rapporto Finale di:
Mattia Di Pietro

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. IL CAMBIAMENTO	3
1.1 DEFINIZIONE E FATTORI DI CAMBIAMENTO.....	3
1.2 RESISTENZE AL CAMBIAMENTO: MODELLO TOM SENNINGER ...	6
1.3 CAMBIAMENTO CULTURALE E ORGANIZZATIVO: MODELLO ADKAR	10
2. LA LEADERSHIP	13
2.1 DEFINIZIONE E COMPETENZE DELLA LEADERSHIP	13
2.2 LEADER E MANAGER A CONFRONTO.....	18
3. LEADERSHIP COME STRUMENTO DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	21
3.1 LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE	21
3.2 EMPOWERMENT DEL COLLABORATORE	25
3.3 MODELLO OPERATIVO DI CHANGE MANAGEMENT	29
CONCLUSIONE	32
BIBLIOGRAFIA	34
ARTICOLI	36
SITOGRAFIA	37

INTRODUZIONE

I sempre più continui e radicali mutamenti economici, tecnologici e sociali osservati negli ultimi decenni hanno coinvolto anche la struttura organizzativa aziendale. La maggiore variabilità comporta un processo necessario di riorganizzazione, spesso non facile da gestire. L'esigenza dell'azienda è perciò quella di ricorrere a specifiche figure che siano in grado di condurre agevolmente la trasformazione organizzativa, tramite abilità finalizzate al coinvolgimento dei collaboratori.

Tenendo in considerazione questi aspetti, l'elaborato si pone come obiettivo quello di comprendere quale sia il soggetto in grado di possedere tali competenze all'interno dei processi di cambiamento organizzativo. Nello specifico si cerca di individuare la figura del leader come possibile guida, sia per la trasformazione della struttura organizzativa che per il coinvolgimento del collaboratore. Il tutto è reso possibile nel momento in cui il leader sia riconosciuto dai collaboratori come soggetto capace di esercitare le proprie competenze.

L'analisi, effettuata tramite una suddivisione in tre capitoli, tiene in considerazione i principali aspetti teorici utili a comprendere: le circostanze del cambiamento, le caratteristiche del leader e il processo di coinvolgimento del collaboratore. Inoltre, si prende in considerazione l'integrazione di modelli pratici volti ad attuare un'efficace e duratura azione di cambiamento organizzativo.

Partendo da una definizione iniziale del cambiamento, e identificandone le problematiche legate all'accettazione dello stesso, si cerca di argomentare ed individuare il possibile apporto risolutivo che può derivare da una leadership efficace. Obiettivo sarà quello di presentare come il leader per mezzo delle sue competenze e adottando uno specifico stile di leadership volto alla trasformazione del collaboratore, riesca a facilitare l'intero processo di cambiamento.

Nel primo capitolo viene data una definizione del cambiamento, illustrando i fattori che inducono l'azienda ad optare per una trasformazione strutturale. Tramite l'illustrazione di due modelli teorici, nei paragrafi, si analizzano le resistenze che ogni collaboratore deve affrontare, considerando l'influenza che la cultura aziendale ha nel processo organizzativo.

Nel secondo capitolo si definisce la figura del leader, analizzandone nello specifico le competenze che lo caratterizzano e lo differenziano dal manager, sostenendo la maggiore criticità che un leader ha nelle fasi di cambiamento organizzativo e di trasformazione del collaboratore.

Nel terzo capitolo vengono integrate le abilità del leader al modello della leadership trasformativa, al fine di comprendere come sia possibile uno sviluppo del collaboratore tramite un coinvolgimento dello stesso. L'elaborato si conclude con la presentazione di un modello operativo di change management, con l'intento di includere gli aspetti più strategici della riorganizzazione aziendale.

1. IL CAMBIAMENTO

Il cambiamento è riscontrabile in qualsiasi circostanza, sia nella sfera personale che in contesti organizzativi. Le sue cause sono molteplici e, nel caso delle organizzazioni aziendali, hanno sempre influenzato le modalità di gestione, obbligando l'azienda a capire come prevenirle e affrontarle. Il capitolo si pone come obiettivo quello di stabilire l'influenza che ogni singolo collaboratore ha durante le fasi di cambiamento, tramite l'analisi di alcuni modelli teorici, e come l'atteggiamento dei collaboratori sia strumentale per un'efficace e duratura azione di cambiamento organizzativo. Il tutto viene analizzato successivamente, dopo un approfondimento delle cause relative al cambiamento e tenendo in considerazione l'impatto che provoca la cultura aziendale sulla partecipazione o meno del dipendente.

1.1 DEFINIZIONE E FATTORI DI CAMBIAMENTO

Una possibile definizione di cambiamento può essere data dall'etimologia del termine, il quale deriva dal greco *“kambein”*, *“kamptein”*,¹ ovvero *“curvare”*, *“piegare”*.

Da tale cenno iniziale è possibile stabilire che il cambiamento implica una necessaria flessibilizzazione di un'organizzazione aziendale e, di conseguenza,

¹ Definizione Dizionario Etimologico Online <https://www.etimo.it/?term=cambiare>

anche dei suoi componenti. L'adattamento imposto dal cambiamento prevede sia aspetti critici, relativamente ai costi da sostenere e le incertezze da affrontare, sia aspetti positivi, ovvero i benefici ottenuti una volta adattati al cambiamento. A fronte dei possibili vantaggi derivanti dalla maggiore capacità aziendale di adeguarsi, adattare la propria struttura organizzativa al variare di determinati fattori, spesso non controllabili da parte dell'azienda, non è sempre un momento agevole da affrontare.

Di seguito è possibile elencare due dei principali elementi di cambiamento, quali²:

1. l'Innovazione Tecnologica con cui non è possibile ottenere un vantaggio tecnologico di lungo periodo, a causa della sua continua evoluzione;
2. l'Evoluzione Socioculturale del mondo del lavoro, che è in contrasto con l'organizzazione del lavoro gerarchizzata.

Per quanto concerne l'innovazione tecnologica, si può fare riferimento alla Legge di Moore³ che stabilisce il progressivo aumento esponenziale delle tecnologie⁴. Tale espansione non permette alle imprese di mantenere il passo con le innovazioni ma, al contrario, conduce a difficoltà di gestione dal lato produttivo e

² SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, pp. 1-2

³ Legge di Moore: enunciata da Gordon Moore, stabilisce che il miglioramento esponenziale di tutte le tecnologie è dovuto dal raddoppiamento dei microcircuiti, i quali duplicano ogni 18 mesi. (Fonte: RICCÒ B., *Legge di Moore*, Treccani.it, 2008)

⁴ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p. 504

organizzativo dell'impresa. La produzione tende ad una stagnazione⁵, dovuta dall'incapacità dell'azienda di assorbire le innovazioni tecnologiche (exponential paradox⁶); analogamente anche l'organizzazione interna dell'azienda ne risente, poiché vi è l'obbligo di aggiornarsi e apprendere nuove conoscenze⁷, che inevitabilmente recano delle attenuazioni. Per queste ragioni è possibile stabilire che il continuo generare di nuove tecnologie e innovazioni, sempre più all'avanguardia, definisce una situazione di cambiamento complessa da affrontare in autonomia.

Rispetto al secondo fattore di cambiamento, ovvero l'evoluzione socioculturale del mondo del lavoro, si tiene in considerazione la necessità di ogni persona, presente all'interno di un'organizzazione aziendale, di voler dare il proprio contributo nell'impresa di cui fa parte⁸. Questa esigenza del singolo tende a confrontarsi con il differente grado di gerarchia presente in azienda, poiché non permette uno sviluppo del capitale umano, causando una difficoltà da parte dell'azienda ad affrontare le situazioni di cambiamento⁹.

⁵ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p. 504

⁶ CHESBROUGH H. W., *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*, Oxford University Press, Regno Unito, 2020

⁷ CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 251

⁸ SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 2

⁹ SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 2

Da quanto sopra citato è importante notare come le condizioni dell'azienda di assumere una nuova configurazione, derivino principalmente dalla capacità del singolo collaboratore aziendale di porsi dinanzi al cambiamento in modo favorevole, senza risentire di particolari incertezze. Ovviamente questa condizione personale di apertura al cambiamento può essere più o meno facilitata, in base alle modalità con cui l'azienda si pone nei confronti del singolo. Uno stile più o meno partecipativo, da parte della direzione aziendale, può abilitare o meno una persona al cambiamento, che però può sempre essere frenata da alcune resistenze interne. Nel prossimo paragrafo si andranno a definire quali tipologie di resistenze al cambiamento possono limitare la capacità di adattamento della struttura organizzativa aziendale, affrontando nello specifico quale impedimento il singolo collaboratore è obbligato a superare.

1.2 RESISTENZE AL CAMBIAMENTO: MODELLO TOM SENNINGER

Come già anticipato, il cambiamento necessita di una capacità di adattamento dell'intera struttura aziendale, e del singolo, di accettare positivamente le modifiche che si manifestano. Questa trasformazione organizzativa spesso non è facile da raggiungere, a causa dei possibili ostacoli che possono frenare l'intero

processo di adattamento. Le principali resistenze riscontrabili in un'organizzazione sono dovute da¹⁰:

- aziende gerarchizzate, le quali possono determinare un'eccessiva avversione al rischio nell'accettare le possibili incertezze derivanti dal cambiamento;
- scarsa diffusione delle informazioni verso il basso, che non permettono lo sviluppo di uno stile partecipativo in azienda che coinvolga tutti i dipendenti;
- resistenze dei collaboratori, che oltre a non avere la libertà di assumersi le responsabilità, nelle aziende più gerarchizzate, hanno difficoltà ad abbandonare le proprie abitudini.

Questi tre ostacoli enfatizzano l'impatto che le resistenze del collaboratore e l'eccessiva rigidità aziendale procurano all'interno dell'organizzazione, di conseguenza sono da tenere in considerazione nel momento in cui si ritiene necessario definire una trasformazione, non solo della struttura organizzativa, quanto del singolo collaboratore.

Per abilitare il dipendente al cambiamento, è necessario comprendere quali sono le differenti zone di apprendimento che il singolo deve affrontare per non porsi di fronte ad esso passivamente.

¹⁰ SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 8

Lo strumento che ci permette di fare ciò è rappresentato dal modello di Tom Senninger¹¹, il quale identifica tre differenti zone che abilitano o meno il collaboratore ad una condizione di apprendimento. Le zone sono rappresentate graficamente come in Figura 1.1 (rielaborazione personale Modello Tom Senninger).

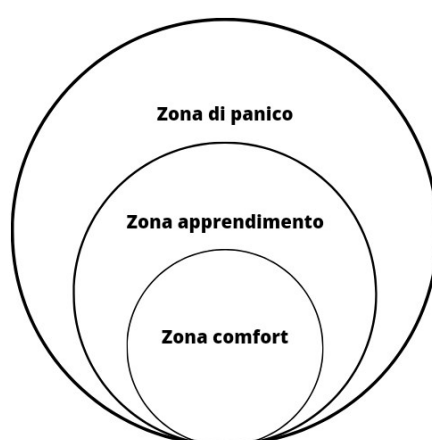


Figura 1.1

Ognuna di queste zone rappresenta la capacità del singolo di porsi di fronte al cambiamento in modo più o meno favorevole. Nello specifico¹²:

- la zona di comfort si identifica come un'area dove l'individuo si trova in una condizione di sicurezza, in queste condizioni è difficile ottenere dalla

¹¹ SENNINGER T., *Abenteuer leiten - in Abenteuern lernen: Methodenset zur Planung und Leitung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb*, Ökotoxia-Verlag, Münster, 2000, p. 26.

¹² CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 244

parte del singolo un'apertura al cambiamento poiché si trova a proprio agio nelle sue abitudini;

- la zona di apprendimento pone in evidenza l'approccio positivo verso nuove situazioni che possono esporre il singolo a nuove conoscenze, definendo una mentalità efficace nell'affrontare situazioni di cambiamento.
- la zona di panico è controproducente a favorire azioni volte al cambiamento poiché non vi è una concezione positiva nell'affrontare nuove situazioni, il tutto viene percepito come un pericolo o troppo rischioso.

Questa classificazione sottolinea come sia fondamentale tenere in considerazione il passaggio verso la zona di apprendimento, nel momento in cui ci sia l'intenzione di consentire al dipendente di adottare un approccio proattivo. Il tutto evitando completamente la zona di panico, cercando di effettuare solamente il passaggio dalla zona di comfort verso una zona di apprendimento, mantenendo un'ottica meno legata alle abitudini. Tale logica risulta fondamentale nello stabilire le resistenze dei singoli collaboratori nel momento in cui affrontano una fase di cambiamento, sarà perciò da tenere in considerazione da parte del leader in tutti quei casi in cui è richiesto un adattamento del collaboratore a causa di un cambiamento organizzativo, in modo tale da permettere un cambiamento che renda partecipi tutti collaboratori.

1.3 CAMBIAMENTO CULTURALE E ORGANIZZATIVO: MODELLO ADKAR

Come già delineato la capacità dell'azienda di adattarsi al cambiamento è un processo fondamentale di sopravvivenza della stessa. Il solo adeguamento però non è sufficiente a definirne un vantaggio nei confronti di altre organizzazioni, per questo motivo risulta conveniente definire in anticipo una strategia di previsione per poter affrontare il cambiamento. Tutto ciò è realizzabile solo se l'azienda è orientata al cambiamento, e che quindi disponga di una cultura di impresa tale da affrontare ogni esigenza di trasformazione. Di conseguenza risulta essenziale stabilire fin da subito la vision, la mission e i valori aziendali, in modo tale da permettere la creazione di un cambiamento culturale, ovvero un'azione volta al coinvolgimento di ogni collaboratore ad aprirsi all'innovazione¹³.

Un esempio di influenza della cultura di impresa e di coinvolgimento dei dipendenti, nelle situazioni di cambiamento, è rappresentato da uno dei principali modelli utilizzati per le fasi di change management ovvero, il modello ADKAR¹⁴. Tale modello pone come principio di base il cambiamento del singolo individuo e come le imprese possano utilizzare questo strumento per permettere il

¹³ RADICCHI D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: Analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, "Gentes anno I Rivista di Scienze Umane e Sociali", Perugia, Volume rivista 1, 2014, p. 139

¹⁴ HIATT J., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Stati Uniti, 2006

cambiamento di ogni dipendente¹⁵. E conseguentemente per tutta l'organizzazione.

Il modello si fonda su cinque obiettivi i quali, con le loro iniziali, formano l'acronimo ADKAR e sono: Awareness, Desire, Knowledge, Ability e Reinforcement. Tutti questi elementi rappresentano degli step sequenziali da seguire in ordine per abilitare l'individuo al cambiamento¹⁶:

1. Awareness, ovvero la consapevolezza della singola persona della necessità di dover cambiare;
2. Desire, rappresenta la volontà di voler cambiare e partecipare al cambiamento.
3. Knowledge, rappresenta la conoscenza relativamente le nuove competenze da possedere, le informazioni relative all'utilizzo di nuovi processi e le modifiche di responsabilità derivanti dal cambiamento;
4. Ability, l'abilità di realizzare il cambiamento tramite la messa in pratica delle conoscenze e i comportamenti necessari;
5. Reinforcement, sono tutti i fattori che rafforzano il cambiamento, sia internamente (come riconoscimenti di carriera personali) che esternamente (come premi aziendali a livello organizzativo).

¹⁵ HIATT J., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Stati Uniti, 2006 pp. 2-43

¹⁶ HIATT J., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Stati Uniti, 2006 pp. 2-3-5-17-23-31-37

È importante notare come ognuna di queste fasi definisca un processo ordinato da seguire in tutte le fasi. Infatti, non è possibile raggiungere una condizione di desiderio al cambiamento se prima non si è consapevoli del bisogno di dover cambiare; come non è possibile realizzare un cambiamento senza avere chiare le competenze da possedere¹⁷.

Un ruolo chiave viene svolto dal leader, il quale, durante la fase di “Awareness” rende consapevoli i singoli dipendenti della necessità di cambiamento, e durante la fase di “Desire” genera il senso di ambire al cambiamento. Quest’ultimo però, a differenza della fase di “Awareness”, risulta un fattore difficile da controllare, poiché il leader ha un controllo limitato sulle scelte delle altre persone¹⁸.

Nel capitolo successivo si andranno a delineare le caratteristiche della leadership e le differenze principali con il management, in modo da comprenderne l’impatto che il leader ha nei processi di cambiamento.

¹⁷ HIATT J., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Stati Uniti, 2006 pp. 2-3-5-17-23-31-37

¹⁸ HIATT J., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Stati Uniti, 2006 pp. 17-47-79

2. LA LEADERSHIP

La leadership rappresenta una delle capacità necessarie da possedere in azienda, nel momento in cui ci sia l'intenzione di coinvolgere i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'obiettivo del capitolo è quello di definire le skills che deve possedere un leader ed individuarne le principali responsabilità, al fine di orientare i collaboratori in azienda nell'affrontare situazioni di cambiamento organizzativo. Di frequente, però, le abilità e le caratteristiche di un leader vengono confuse con quelle del manager. Per questa ragione, nel capitolo, si sono andate ad evidenziare le differenze esistenti tra i due ruoli, al fine di specificare la maggiore efficacia ma anche responsabilità che il leader ha nel coinvolgimento delle persone in situazioni di cambiamento. Gli argomenti trattati risulteranno utili, nel capitolo successivo, per comprendere meglio come il leader possa riuscire in tutte le situazioni di cambiamento a permettere la trasformazione degli stessi collaboratori.

2.1 DEFINIZIONE E COMPETENZE DELLA LEADERSHIP

In un'organizzazione aziendale, il significato di leader si differenzia dal termine leadership. Infatti, quando parliamo di leader facciamo riferimento al ruolo che un soggetto ricopre in azienda, a differenza della leadership, ovvero la capacità del

leader di coinvolgere i collaboratori al fine di raggiungere specifici obiettivi, tramite le abilità del singolo collaboratore¹⁹.

Fondamentale, per quanto sopracitato, risulta la distinzione tra leader formale e leader informale, infatti²⁰:

- Il leader formale è colui che ricopre il ruolo di leader all'interno dell'organizzazione al quale viene riconosciuta solamente l'autorità, ma non la capacità di esercitare il potere di leadership;
- Il leader informale è la persona che, pur non essendo riconosciuta formalmente come leader, viene identificata dal gruppo poiché detiene potere all'interno di esso.

Da ciò si deduce che i collaboratori possono riconoscere un soggetto diverso rispetto a quello definito dall'organizzazione, in base alla capacità dello stesso di esercitare o meno il ruolo del leader.

Questa differenziazione risulta utile per comprendere nello specifico le responsabilità che il leader può disporre per coinvolgere i propri collaboratori in azienda, al fine di raggiungere determinati obiettivi. Alcuni dei poteri esercitabili sono²¹:

¹⁹ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 8

²⁰ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 9-10

²¹ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 11

- Potere carismatico, il quale non dipende dal ruolo ma dalla abilità di farsi seguire dai suoi collaboratori;
- Potere informativo, ovvero la capacità di detenere informazioni;
- Potere connettivo, essere in grado di creare legami in modo tale da poter rendere partecipi i suoi collaboratori.

Tali competenze, a loro volta, derivano da specifiche abilità che il leader deve essere in grado di sviluppare e/o potenziare, ad esempio²²:

- Abilità umane, come la comunicazione, la motivazione e le capacità di team working;
- Abilità tecniche, capacità di utilizzare specifiche conoscenze, software e/o strumenti pratici nella gestione del personale;
- Abilità concettuali, come la definizione di obiettivi, il problem solving e la capacità di comprendere le complicazioni dell'azienda.

Tutte le caratteristiche delineate portano il leader ad essere riconosciuto e stimato dai suoi collaboratori, nel momento in cui riesce a coinvolgerli nel raggiungimento di obiettivi prefissati²³. Per raggiungere tale fine in modo efficiente, il leader può tenere in considerazione la possibilità di adottare differenti stili in base a quelle che sono le sue abilità o anche le caratteristiche dei propri

²² CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 13

²³ CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007, p.420

collaboratori. In un'ottica di cambiamento, è da valutare anche la differente efficacia che diversi stili di leadership possono avere in base alle tipologie di collaboratori che il leader deve coinvolgere. Infatti, come già definito nel modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard²⁴, lo stile più idoneo da utilizzare non è identico per tutte le situazioni, ma varia in base al grado di “maturità” del dipendente, ovvero l'insieme di conoscenze professionali e l'assunzione di responsabilità che il singolo mette in atto nel raggiungimento degli obiettivi²⁵.

Con il fine di definire le caratteristiche del leader per affrontare il processo di trasformazione dei collaboratori in azienda, risulta necessario stabilire le competenze utili per attuare quest'ultimo aspetto, e ad affrontare il cambiamento rendendo partecipi i dipendenti. Infatti, essendo il leader colui che fronteggia con i propri collaboratori il cambiamento, necessita di possedere delle competenze tali da poterlo superare.

Tali competenze, definite come competenze emergenti²⁶, sono soprattutto utili nella gestione dei cambiamenti derivanti da una digitalizzazione di processi, e sono²⁷:

²⁴ HERSEY P.; BLANCHARD K.H., *So you want to know your leadership style?*, “Training & Development Journal”, volume 28, 1974, p. 22–37

²⁵ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 17

²⁶ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p. 391

- Comunicare in modo efficace e continuo tenendo in considerazione tutti i dipendenti ed essendo sempre disponibili;
- Consapevolezza della trasformazione digitale, in quei casi di cambiamento derivante da fattori tecnologici, educando e trasformando in risultati aziendali le competenze digitali dei collaboratori;
- Controllo delle emozioni, ovvero la capacità di trarre un'opportunità, da una situazione complessa e caratterizzata dalla presenza di un elevato stress;
- Leadership condivisa e sociale, la capacità di comprendere le necessità degli altri collaboratori al di fuori del contesto organizzativo;
- Abilitazione delle persone, rendendoli capaci di lavorare in situazioni diverse da quelle di partenza, e mostrando empatia nel considerare le sfide che il singolo deve affrontare;
- Orientamento alla soluzione di problemi multipli, essere in grado di gestire più di una situazione di difficoltà essendo capaci di trovare soluzioni adeguate.

Tutte queste capacità rendono il leader una persona non solo preparata ad affrontare il cambiamento, ma anche efficace nel raggiungimento degli obiettivi tramite il coinvolgimento dei dipendenti. Quanto trattato risulterà fondamentale

²⁷ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p. 391

per effettuare una distinzione rispetto al ruolo che il manager può avere nei confronti dei collaboratori.

2.2 LEADER E MANAGER A CONFRONTO

Stabilite alcune delle caratteristiche fondamentali della leadership, una differenziazione ulteriore da realizzare riguarda le diverse caratteristiche presenti tra leader e manager, nello specifico, l'impatto che possono avere nei confronti dei collaboratori e delle loro capacità nel coinvolgerli nelle situazioni di cambiamento.

Il ruolo del leader è differente sotto vari punti di vista. Il suo obiettivo, infatti, è quello di coinvolgere e influenzare i comportamenti dei collaboratori al fine di coniugare gli obiettivi dell'azienda con quelli del singolo²⁸.

Differente è invece il ruolo del manager che organizza e combina le risorse tramite le proprie capacità di pianificazione, organizzazione, direzione e controllo.²⁹

²⁸ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 9

²⁹ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 8-9

Da ciò è possibile notare il diverso orientamento tra i due ruoli; infatti, il leader è più orientato al coinvolgimento delle persone, rispetto al manager, il quale è indirizzato ad una maggiore efficienza organizzativa e controllo³⁰.

Un'ulteriore analisi sugli aspetti di differenza tra le posizioni di manager e leader è stata sviluppata da Kotter³¹, il quale ha riscontrato le seguenti dissimilitudini tra i due ruoli³²:

- Le abilità del manager si dimostrano più efficaci nei momenti di riorganizzazione della struttura organizzativa, a differenza del leader, il quale risulta necessario in tutte le situazioni di cambiamento;
- Il management ricorre alla pianificazione e al budget per governare le complessità. Il leader, invece, gestisce il cambiamento tramite l'elaborazione di una visione del futuro e una attuazione di strategie utili al raggiungimento di tale fine;
- Il leader si orienta maggiormente alle persone al fine di coinvolgerle al cambiamento. Il manager stabilisce i ruoli e la struttura organizzativa per eseguire ciò che ha pianificato.

³⁰CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 9

³¹ KOTTER J.P., *The Leadership Factor*, Free Press, New York, 1988

³² CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 144

- Il management controlla e trova una soluzione ai problemi, per portare a termine la pianificazione. Il leader dispone della motivazione e dell'ispirazione per raggiungere la sua visione.

Da queste considerazioni si può giungere ad una conclusione utile a capire effettivamente il ruolo del leader nelle situazioni di cambiamento, il quale risulta essenziale sia al fine di raggiungere obiettivi dell'azienda, ma anche a permettere un cambiamento non solo organizzativo ma trasformatore, e quindi volto alla trasformazione dei collaboratori all'interno dell'organizzazione. Gli aspetti della leadership incentrati sulla trasformazione del dipendente saranno trattati nel terzo capitolo.

3. LEADERSHIP COME STRUMENTO DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Nel precedente capitolo è stato trattato il ruolo della leadership al fine di stabilire un possibile strumento per affrontare la situazione di cambiamento. In questo capitolo si entrerà nello specifico cercando di comprendere come il leader sia utile a permettere e ad abilitare il cambiamento nei confronti degli altri collaboratori, così che l'organizzazione possa affrontare senza particolari difficoltà eventuali situazioni di cambiamento. Partendo da un'analisi dello stile di leadership trasformazionale, si individua successivamente lo strumento della delega utile a permettere una responsabilizzazione e quindi un coinvolgimento attivo del collaboratore. Infine, tutti gli strumenti analizzati risulteranno utili per comprendere, alla fine del capitolo, il modello operativo di change management.

3.1 LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

Come stabilito nel precedente capitolo, il ruolo della leadership risulta fondamentale ai fini della gestione di situazioni di cambiamento. Per questo motivo è necessario approfondire uno dei possibili stili, con il quale il leader è in grado di poter coinvolgere i dipendenti dell'organizzazione facendo leva sul comportamento del singolo.

La leadership trasformazionale risulta il modello più adatto per il raggiungimento di tale fine. Infatti, rappresenta la capacità del leader di essere in grado di “trasformare” il modo di agire dei propri collaboratori e il loro atteggiamento di fronte alle situazioni di cambiamento da affrontare, per ottenere un maggiore coinvolgimento da parte degli stessi al raggiungimento degli obiettivi aziendali e una maggiore motivazione³³.

In particolare, dagli studi effettuati da Bass³⁴, è possibile individuare l’insieme di aspetti che il leader deve tener conto per permettere un cambiamento dei collaboratori. Nello specifico³⁵:

- Considerazione individuale: deve cercare di trattare individualmente il gruppo di suoi collaboratori, grazie ad un uso personalizzato della comunicazione;
- Stimolazione intellettuale: è tenuto ad incentivare la razionalità e la creatività, mettendo le abitudini del singolo in discussione, con il fine di potenziare le abilità di problem solving;
- Motivazione ispiratrice: tramite la trasmissione di obiettivi in modo semplice, riesce ad elevare l’aspettativa e l’importanza del lavoro da svolgere;

³³ CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007, p. 410

³⁴ BASS B.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, 1990

³⁵ CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 119-120

- Influenza idealizzante: ottiene maggiore fiducia dai collaboratori e diventa un punto di riferimento, grazie alla sua capacità di infondere la vision e la mission organizzativa.

Così facendo, come stabilito da Bass³⁶, il leader può permettere la trasformazione dei collaboratori, tramite la capacità di motivarli a lavorare per il benessere dell'azienda e rendendoli maggiormente consapevoli dei compiti da svolgere e dei propri bisogni da soddisfare per realizzare una crescita personale³⁷.

È importante notare come questa tipologia di leadership si differenzi dalla leadership situazionale, definita da Hersey e Blanchard³⁸, e da quella transazionale. In effetti:

- la leadership situazionale definisce il collaboratore come un soggetto al quale il leader si deve adattare e, pertanto, nessun comportamento può essere cambiato³⁹.
- La leadership transazionale⁴⁰, basa la relazione tra leader e collaboratore sulla transazione, ovvero una sequenza di scambi reciproci con il fine di aumentare i benefici dell'intera struttura organizzativa e del singolo⁴¹.

³⁶ BASS B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985
BASS B.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, 1990

³⁷ CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007, p. 410

³⁸ HERSEY P.; BLANCHARD K.H., *So you want to know your leadership style?*, "Training & Development Journal", volume 28, 1974, p. 22–37

³⁹ CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 117-118

Nello specifico, per ciò che concerne la leadership transazionale, Bass⁴² ne ha definito delle caratteristiche che stabiliscono ulteriori punti di differenza. Di fatto, viene delineato come la leadership transazionale si basi principalmente su⁴³:

- Contingent Reward: il leader offre premi nel momento in cui viene raggiunto l'obiettivo da parte del collaboratore;
- Management by Exception: il leader controlla se si stanno raggiungendo gli obiettivi prefissati e successivamente agisce, tramite azione correttive, se gli standard non vengono raggiunti;
- Laissez faire: il leader non si prende carico delle responsabilità.

Da questa analisi se ne deduce la maggior propensione del leader transazionale nel far solamente raggiungere gli obiettivi ai collaboratori, piuttosto che sviluppare specifici comportamenti del singolo. E quindi non risulta utile al fine dei processi di cambiamento.

È importante osservare come effettivamente il leader mettendo in pratica il modello trasformatore⁴⁴, e le sue capacità, riesca a trasformare tutti i

⁴⁰ BURNS J.M., *Leadership*, Harper Collins Publisher, New York, 1978

⁴¹ MCCLESKEY, J.A. *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development*. "Journal of Business Studies Quarterly", Volume 5, Numero 4, 2014, 117-130

⁴² BASS B.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, 1990

⁴³ CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 120

⁴⁴ BASS B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985

collaboratori coinvolgendoli nel raggiungimento degli obiettivi, non soltanto rendendoli partecipi, ma anche consapevoli⁴⁵.

In conclusione, è possibile comprendere l'effettiva incidenza che i collaboratori hanno all'interno della struttura organizzativa e come, tramite questo stile di leadership, il leader riesca ad affrontare le diverse situazioni di cambiamento permettendo una trasformazione degli stessi. Il tutto viene messo in pratica tenendo in considerazione l'obiettivo che il leader vuole raggiungere, ovvero, un maggiore coinvolgimento, ma anche, un aumento della motivazione tramite la partecipazione e l'empowerment del collaboratore in tutte le fasi di decisione⁴⁶. Nel prossimo paragrafo si andrà a sviluppare come il leader, tramite l'empowerment del collaboratore, possa coinvolgere maggiormente i dipendenti e ottenere dei benefici all'interno della struttura organizzativa.

3.2 EMPOWERMENT DEL COLLABORATORE

A causa della maggiore rilevanza che il dipendente ha all'interno dell'organizzazione aziendale, è importante considerare come ogni singolo collaboratore possa essere coinvolto nel processo decisionale. Fondamentale risulta il ruolo del leader, il quale, al fine di coinvolgere i propri collaboratori

⁴⁵ CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016, p. 119-120

⁴⁶ CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007, p. 410-411

all'interno dell'organizzazione, per cercare di rendere la struttura aziendale maggiormente adattabile alle differenti situazioni di cambiamento, deve riuscire ad aumentare la responsabilizzazione del singolo⁴⁷. Il tutto è reso possibile tramite l'opportunità del leader di delegare le proprie responsabilità, in modo tale da incrementare il numero di persone che, oltre a rilevare uno specifico problema, possano essere in grado di risolvere un'eventuale criticità organizzativa tramite il loro intervento⁴⁸.

La delega, nello specifico, rappresenta lo strumento con il quale è possibile far crescere la persona, e permette al leader di focalizzarsi in altri aspetti più complessi⁴⁹. Grazie a questo sistema, è possibile ottenere due principali benefici⁵⁰:

- Maggiore efficienza del processo di decision making, derivante da un'ottimale gestione delle conoscenze del collaboratore e dall'utilizzo di competenze specifiche di ogni dipendente;
- Sviluppo dei collaboratori dal momento che la decentralizzazione rende maggiormente consapevoli i collaboratori delle proprie capacità e dell'impatto che le loro azioni comportano all'interno della struttura

⁴⁷ SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 12

⁴⁸ SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 12-13

⁴⁹ CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998, p. 101

⁵⁰ CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007, p. 420-421

organizzativa, permettendo così l'attuazione del processo di empowerment.

In questo modo si riesce anche ad aumentare la motivazione del singolo, grazie ad un maggiore coinvolgimento in azienda⁵¹.

È importante sottolineare come tutto ciò abbia un forte impatto sia dal punto di vista dell'efficientamento organizzativo, che dal punto di vista dello sviluppo del singolo collaboratore.

Tutto questo processo prende il nome di "empowerment", il quale necessita di specifici strumenti per essere realizzato⁵²:

- Incrementare la circolazione di informazioni interne all'azienda in modo partecipativo, ovvero dai gradi gerarchici più elevati a quelli più in basso;
- Abilitare il collaboratore ad agire in modo integrato nelle varie funzioni aziendali;
- Stimolare una sensazione di urgenza, ovvero condurre i collaboratori ad agire e a prendere velocemente decisioni in base alle specifiche circostanze;
- Celebrare i successi, gli sforzi e i risultati, tenendo in considerazione anche dei possibili errori che possono essere commessi, senza condannarli, poiché il tutto porterebbe frenare il collaboratore nel prendere decisioni⁵³.

⁵¹ SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 12

⁵² SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 13-14

Da questo processo è utile tenere in considerazione come sia necessaria una spinta da parte del leader, il quale funge da principale agente di cambiamento della visione di cambiamento stesso grazie alla sua propensione all'innovazione, evitando una situazione di staticità cercando di valorizzare al meglio le competenze e gli atteggiamenti delle Risorse Umane⁵⁴.

Il ruolo della delega, perciò, risulta vantaggiosa nel momento in cui si tiene in considerazione la sua corretta applicazione nei confronti dei collaboratori. Infatti, in caso di un inadeguato utilizzo, ad esempio cercando di responsabilizzare una persona non meritevole rispetto ad un'altra, l'utilizzo della delega può delegittimare la posizione del leader a causa della maggiore insoddisfazione dei collaboratori⁵⁵.

Questo strumento si rivela utile nel coinvolgimento di tutti i dipendenti, e quindi da tenere in considerazione dal leader in tutte le situazioni di cambiamento.

⁵³ SANSVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 22

⁵⁴ SANSVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006, p. 14-16

⁵⁵ CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007, p. 420

3.3 MODELLO OPERATIVO DI CHANGE MANAGEMENT

Come definito precedentemente il ruolo del leader nei processi di cambiamento è essenziale nel momento in cui l'azienda sia effettivamente intenzionata a cambiare la sua struttura cercando un coinvolgimento dei dipendenti.

Al fine di mettere in atto tutto il processo di cambiamento risulta essenziale definire cosa sia effettivamente un cambiamento organizzativo. Riprendendo la definizione di Caroli M. (CAROLI, 2021) il change management viene identificato come *“un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile la transizione da un assetto corrente a uno futuro, sperabilmente in senso migliorativo”*⁵⁶. Da questa definizione si può evidenziare l'influenza che i collaboratori hanno internamente alla struttura, e come il coinvolgimento degli stessi sia utile per non rallentare l'intero processo⁵⁷.

Per comprendere al meglio l'effettivo impatto delle caratteristiche e delle abilità del leader in un setting di change management, risulta utile comprendere nello specifico come si attua un processo di cambiamento all'interno dell'organizzazione.

⁵⁶ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p. 372

⁵⁷ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, p. 372

È possibile fare riferimento nello specifico ad uno dei modelli più rappresentativi del processo di change management, ovvero il modello di John Kotter⁵⁸. Il modello è suddiviso in differenti fasi⁵⁹:

1. Stabilire un senso di urgenza tramite la comunicazione delle possibili conseguenze di un processo di cambiamento tenendo in considerazione la posizione attuale dell'impresa;
2. Istituire un gruppo di lavoro capace di guidare il cambiamento tramite un riconoscimento, da parte dei collaboratori, nei confronti di una solida leadership aziendale;
3. Creare una vision, cercando di far capire ai soggetti coinvolti qual è l'obiettivo da raggiungere nel processo di cambiamento;
4. Trasmettere la vision, coinvolgendo tramite un'opportuna comunicazione tutti i dipendenti in azienda per attuare il cambiamento;
5. Ampliare ad altri l'empowerment e la vision, cercando di coinvolgere chi oppone delle resistenze;
6. Pianificare gli obiettivi e ottenere risultati nel breve periodo, in modo da convincere le persone più resistenti al cambiamento stesso;

⁵⁸ KOTTER J.P., *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

⁵⁹ CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021, pp. 373-374-375

7. Rafforzare i miglioramenti tramite un'analisi degli obiettivi raggiunti per essere consapevoli dei perfezionamenti da attuare;
8. Istituzionalizzare il nuovo percorso, evitando di riprendere il precedente modo di agire ma cercando di integrarlo al meglio con la cultura organizzativa dell'impresa.

Da questo processo si comprende l'importanza effettiva di tutti gli aspetti analizzati. Infatti, il ruolo svolto dal leader risulta essenziale nel coinvolgimento del collaboratore, al fine di attuare un processo di cambiamento duraturo e permanente. Tutto ciò sarà reso possibile nel momento in cui la stessa organizzazione sia orientata alla partecipazione singolo.

CONCLUSIONE

L'obiettivo dell'elaborato è stato quello di evidenziare il ruolo del leader all'interno del processo di change management. Infatti, si può desumere come il leader risulti una figura essenziale per abilitare il cambiamento in azienda.

In particolare, si è potuto osservare effettivamente come i vari modelli citati hanno permesso di comprendere l'influenza che il collaboratore ha all'interno di tutto il processo di trasformazione organizzativa, e come il leader abbia un ruolo fondamentale nel guidare e abilitare il singolo al cambiamento tramite le sue abilità e relative aree di responsabilità.

Inizialmente si sono definite le resistenze del collaboratore e il ruolo che la cultura aziendale ha all'interno del processo di cambiamento, evidenziando come entrambe influenzino il successo di un'eventuale trasformazione organizzativa e come, quindi, siano importanti da riconoscere e gestire efficacemente.

Successivamente si è sottolineato il maggiore orientamento alle persone da parte del leader, rispetto all'orientamento organizzativo del manager, rilevando come il leader risulti un soggetto più opportuno, grazie alle sue abilità, al coinvolgimento dei dipendenti.

Infine, tramite un'analisi dei principali stili di leadership, si è definito la maggiore efficacia della leadership trasformazionale utile, insieme alla delega, alla trasformazione del singolo per abilitarlo al cambiamento. In ultima analisi tutto il processo è stato rappresentato nel modello operativo finale, grazie ad

un'integrazione strategica che ha reso possibile comprendere il peso e i collegamenti di tutti gli aspetti sopracitati.

Pertanto il ruolo del leader è individuabile in quello di agente di cambiamento, poiché è colui che detiene le competenze tali da fungere da guida all'interno del processo di trasformazione. Eppure, il solo ruolo del leader non è l'unico ad essere utile al raggiungimento di una sana trasformazione, ma bensì un ruolo altrettanto importante è svolto dal collaboratore. È possibile trarre spunto da questa riflessione per ricavare ulteriori analisi, utili a comprendere come il ruolo del leader sia fortemente dipendente da quello dei collaboratori.

Nello specifico potrebbe essere rilevante incentivare studi futuri, oltre sui già esaminati atteggiamenti che il leader deve adottare, anche sul comportamento del collaboratore da conseguire per rendere il cambiamento duraturo e permanente, e quindi come impostare una proattiva condotta del singolo volta al cambiamento ripetuto nel tempo.

BIBLIOGRAFIA

BASS B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985

BASS B.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, 1990

BURNS J.M., *Leadership*, Harper Collins Publisher, New York, 1978

CAFFERATA R., *Direzione Aziendale e Organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2007

CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2021

CHESBROUGH H. W., *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*, Oxford University Press, Regno Unito, 2020

CUCCHI C.C.; GRASSI M., *L'Arte di Dirigere*, Giovanni De Vecchi Editore, Milano, 1998

CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua Edizioni, Ancona, 2016

HIATT J., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Stati Uniti, 2006

KOTTER J.P., *The Leadership Factor*, Free Press, New York, 1988

KOTTER J.P., *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

SANSAVINI C., *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2006

SENNINGER T., *Abenteuer leiten - in Abenteuern lernen: Methodenset zur Planung und Leitung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb*, Ökotoxia-Verlag, Münster, 2000

ARTICOLI

HERSEY P.; BLANCHARD K.H., *So you want to know your leadership style?*,
“Training & Development Journal”, volume 28, 1974, pp. 22–37

MCCLESKEY, J.A. *Situational, transformational, and transactional leadership
and leadership development*. “Journal of Business Studies Quarterly”, Volume 5,
Numero 4, 2014, pp. 117-130

RADICCHI D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: Analisi e
riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, “Gentes anno I Rivista di
Scienze Umane e Sociali”, Perugia, Volume rivista 1, 2014, p. 139

SITOGRAFIA

Definizione “Cambiamento”, Dizionario Etimologico Online, (Accesso Aprile 2023), disponibile su: <https://www.etimo.it/?term=cambiare>

Definizione “Leadership Transazionale”, *Leadership Situazionale, Trasformativa e Transazionale: i tre modelli fondamentali della leadership a confronto*, Consvip.org, 2017, (Accesso Giugno 2023), disponibile su: <https://www.consvip.org/2017/01/11/tre-modelli-fondamentali-della-leadership-confronto/>

RICCÒ B., *Legge di Moore – Enciclopedia della Scienza e della Tecnica*, Treccani.it, 2008, (Accesso Aprile 2023), disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/legge-di-moore_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/

SILVESTRELLI P., *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, core.ac.uk., 2007, (Accesso Giugno 2023), disponibile su: <https://core.ac.uk/download/pdf/55266267.pdf>