UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Leadership evolutiva e trasformazione delle organizzazioni

nuovi paradigmi manageriali

Evolutionary leadership and organizational transformation

new managerial paradigms

Relatore:
Prof. Cucchi Graziano

Tesi di Laurea di:
Angelelli Matteo

Anno Accademico 2025 – 2026

Abstract

L'attuale contesto economico, risulta caratterizzato da una costante e crescente complessità organizzativa, che rendono il moderno scenario geo-politico ed economico, non solo sempre più difficile da prevedere, ma anche sempre più sfuggente alle misurazioni meramente quantitative, in questi scenari estremamente dinamici e competitivi, la leadership assume un ruolo sempre più fondamentale nelle organizzazioni. In questi ambienti risulta fondamentale saper padroneggiare nuove sfere di competenza manageriale, riuscire a guidare e motivare un organizzazione, promuovere uno sviluppo costante del capitale umano e porre attenzione alle sue necessità, risultano essere alcuni dei nuovi fattori determinanti per il successo di un'organizzazione.

La stesura di questa tesi si pone l'obiettivo, di analizzare quelli che sono i nuovi modelli di leadership e la loro applicazione, analizzandoli per come sono ora, prendendo in considerazione le basi passate da cui si sono sviluppati e cercando di cogliere quelli che potrebbero essere i loro risvolti futuri. Sono presi in considerazioni tutti gli aspetti sui quali oggigiorno la leadership può incidere, in particolar modo dinamiche organizzative, performance aziendale e sviluppo del capitale umano. Dopo una panoramica, riguardo il rapporto fra la leadership e l'attuale contesto economico, l'analisi porterà il focus su alcune delle prime teorie riguardanti la leadership, tra cui le teorie dei tratti, questa sarà la base per porre poi in essere l'evoluzione delle teorie, analizzando nuovi modelli, come quelli situazionali, fautori nel tempo del cambiamento che ha portato le organizzazioni ad essere ciò che sono oggi.

L'elaborato si arricchisce in alcune sue parti dei contributi empirici derivanti dell'indagine eseguita all'interno di Heidelberg Materials SPA. Grazie a questo contributo si riesce ad ottenere un riscontro pratico dei temi analizzati e presi in considerazione, riuscendo ad individuare quelli che sono i dettagli pratici e quotidiani delle linee teoriche inerenti alla leadership e alla sua modalità di attuazione.

Viene posta attenzione sui modelli più recenti di leadership, come quella trasformazionale o adattiva, sottolineando come alla base di questi nuovi approcci manageriali ci sia anche

l'obbiettivo di sviluppare il capitale umano, costruire rapporti di fiducia con il personale e sviluppare un'ambiente di lavoro in grado di essere collaborativo e sano, analizzando la stretta relazione che questi aspetti possono avere con impatti reali e tangibili non solo sulla produttività aziendale ma anche sul suo fatturato.

È oggetto di studio l'influenza che la leadership può avere sull'employee engagement, e come essa possa non solo sviluppare il capitale umano, ma anche trasformarlo in organizzativo e relazionale cercando poi di quantificarlo. Si pone poi enfasi sull'esame di contributi empirici significativi, come il progetto "Google project Oxygen" o la leadership di Patagonia. L'elaborato mette in luce come i moderni sistemi di leadership possano rappresentare ormai una leva strategica fondamentale ed insostituibile per lo sviluppo di nuove organizzazioni, capaci di essere non solo produttive nel presente, ma anche flessibili e proattive per mantenere un'ottima performance organizzativa anche nel futuro.

Abstract

The current economic context is characterized by a constant and increasing organizational complexity, which makes the modern geopolitical and economic scenario not only increasingly difficult to predict, but also increasingly elusive to purely quantitative measurements. In these extremely dynamic and competitive scenarios, leadership assumes an increasingly fundamental role within organizations.
In these environments it becomes essential to master new spheres of managerial competence. Being able to guide and motivate an organization, promote the constant development of human capital and pay attention to its needs represent some of the new determining factors for the success of an organization.

The drafting of this thesis aims to analyze what the new models of leadership are and their application, analyzing them as they are now, taking into consideration the past foundations from which they developed and trying to grasp what their future implications might be. All the aspects on which leadership can influence today are taken into consideration, in particular organizational dynamics, corporate performance and the development of human capital.

The study is enriched by empirical findings from research conducted at Heidelberg Materials S.p.A. This contribution provides practical validation of the topics analyzed, allowing for the identification of the day-to-day practical details underlying the theoretical concepts of leadership and its implementation.

After an overview regarding the relationship between leadership and the current economic context, the analysis will focus on some of the first theories concerning leadership, including trait theories; this will be the basis to then present the evolution of the theories, analyzing new models such as situational ones or LMX, which over time have been promoters of the change that has led organizations to become what they are today.

Attention is given to the most recent models of leadership, such as transformational or adaptive leadership, emphasizing how at the basis of these new managerial approaches there is also the objective of developing human capital, building relationships of trust

with personnel and developing a work environment capable of being collaborative and healthy, analyzing the close relationship that these aspects may have with real and tangible impacts not only on company productivity but also on its revenue.

The influence that leadership can have on employee engagement is also studied, and how it can not only develop human capital, but also transform it into organizational and relational capital, trying then to quantify it. Emphasis is also placed on the examination of significant empirical contributions, such as the project “Google Project Oxygen” or the leadership of Patagonia. The dissertation highlights how modern leadership systems can now represent a fundamental and irreplaceable strategic lever for the development of new organizations, capable not only of being productive in the present, but also flexible and proactive in maintaining excellent organizational performance in the future.

INDICE

INTRODUZIONE *pag. 9*

CAPITOLO 1
LEADERSHIP E DINAMICHE ORGANIZZATIVE: IL NUOVO MANAGEMENT NELLE IMPRESE CONTEMPORANEE

1.1 Leadership nelle organizzazioni

1.1.1 Un nuovo contesto, nuove organizzazioni, nuove competenze *pag. 16*
1.1.2 Una nuova leadership *pag. 21*

1.2 Indagine

1.2.1 Nota metodologica *pag. 26*
1.2.2 Articolazione dell'indagine *pag. 27*

1.3 Incisività della leadership

1.3.1 Incisività in un' organizzazione corporate *pag 28*
1.3.2 incisività in una PMI *pag.30*

1.4 Leadership e management

1.4.1 Leadership e management: gli elementi distintivi *pag. 33*
1.4.2 Leadership: quanto emerge dall'indagine *pag. 36*

1.5 Differenze nella Leadership

1.5.1 Leadership formale *pag. 39*
1.5.2 Leadership Informale *pag. 41*

CAPITOLO 2
DALLA LEADERSHIP TRADIZIONALE ALLA MODERNA LEADERSHIP

2.1 Teorie tratto-comportamentali

2.1.1 Le teorie dei tratti il passaggio dalla Great Man Theory ai Big Five *pag. 46*
2.1.2 Leadership, insieme di comportamenti organizzativi *pag. 50*

2.2 Teorie situazionali e di contingenza

2.2.1 Leadership universale e Contingency Theory *pag. 54*
2.2.2 Leadership situazionale e adattività utilizzati per gestire la complessità organizzativa pag. 57

2.3 Leadership carismatica e trasformazionale

2.3.1 Leadership carismatica, meccanismo di influenza e costruzione del consenso *pag. 60*
2.3.2 Leadership trasformazionale, engagement e capitale umano. *pag. 64*

2.4 Burocrazia, formalità e leadership, quanto emerge dall'indagine *pag.67*

CAPITOLO 3
LEADERSHIP EVOLUTIVA E ORGANIZZAZIONI: I NUOVI MODELLI GUIDA

3.1 Leadership nelle nuove organizzazioni *pag. 72*

3.2 Personalità del leader: i Big Five

3.2.1 Il modello Big Five *pag. 77*
3.2.2 Leadership e il modello Big Five *pag.80*

3.3 Leadership e performance aziendale

3.3.1 Gestire il capitale umano per ottimizzare la creazione di valore *pag. 84*
3.3.2 Il principio di Pareto, una leva strategica a disposizione della leadership *pag.88*

3.4 Leadership empirica: Google Project Oxygen

3.4.1 Project Oxygen, leadership evidence-based *pag. 91*
3.4.2 Leader moderni ed efficaci, le evidenze del Google Project Oxygen *pag.93*

CAPITOLO 4
LEADERSHIP EVOLUTIVA E VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

4.1 Capitale umano, organizzativo e relazionale

4.1.1 La teoria Leader-Member Exchange (LMX) *pag.96*

4.1.2 Leadership relazionale e processi bottom-up: quanto emerge dall'indagine *pag.99*

4.2 Engagement e benessere dei dipendenti *pag.105*

4.3 Leadership, welfare e benessere dei dipendenti: quanto emerge dall'indagine

4.3.1 Welfare e benessere dei dipendenti *pag.108*

4.3.2 Bisogni dei membri interni all'organizzazione *pag.112*

CAPITOLO 5

LEADERSHIP EVOLUTIVA, I NUOVI PARADIMGI MANAGERIALI

5.1 La leadership contemporanea

5.1.1 i capisaldi dei leader del nuovo secolo *pag.116*

5.1.2 I benefici della nuova leadership nelle organizzazioni *pag. 120*

5.2 Leadership e ambiente lavorativo: quanto emerge dall'indagine

5.2.1 Clima organizzativo *pag.122*

5.2.2 Leadership e cultura organizzativa *pag.124*

5.3 Ambiente e leadership: il caso Patagonia

5.3.1 Leadership Patagonia: persone e sostenibilità al centro *pag.127*

5.3.2 Principi integrati all'azienda, il modello Patagonia *pag.129*

5.4 Prospettive, leadership e futuro

5.4.1 I cambiamenti nello scenario economico attuale pag. 132

5.4.2 Il leader del futuro pag.135

CONCLUSIONI *pag.140*

INTRODUZIONE

L'attuale scenario economico, risulta essere caratterizzato da una fitta e crescente complessità organizzativa, condizionato da una rapida evoluzione tecnologica e sociale che obbliga le organizzazioni al suo interno ad adottare una struttura sempre più flessibile e dinamica, che permettano loro di poter accogliere e sfruttare il cambiamento. In questo contesto la leadership ed il ruolo ad essa attribuito assume una rilevanza sempre maggiore nell'analisi strategica e decisionale delle aziende, le quali ad oggi per continuare ad essere costantemente competitive non possono più fare a meno di competenze come la capacità di guidare e motivare il personale, coordinare le risorse umane e favorire i processi che possono garantirne un efficace sviluppo ed utilizzo.

In questo scenario la leadership si spoglia della sua veste meramente gerarchica e autoritaria, legata sempre in maniera imprescindibile alla figura del leader, ma ampia quella che è la sua influenza e il suo raggio d'azione. La leadership inizia dunque ad essere considerata come un processo complesso e multidimensionale, che non si riferisce più ad elementi presi singolarmente, ma agisce in modo corale, coinvolge relazioni, benessere del dipendente, clima e ambiente lavorativo, cultura organizzativo, flessibilità e attenzione al riscontro economico.

Lo studio dei vari modelli e delle teorie attorno alla leadership, ha ricevuto sempre più attenzione nel tempo, sia da studiosi di settore che da manager, si sono sviluppati molteplici approcci teorici per cercare di comprendere in che modo un manager o un leader possono con i propri atteggiamenti e le leve di cui dispongono influenzare il comportamento e le azioni di chi sta loro intorno e guidarlo verso un efficace e produttivo raggiungimento degli obiettivi. Le prime teorie sviluppate, sono note come "teorie dei tratti", le fasi iniziali di studio e ricerca miravano sostanzialmente ad individuare e distinguere le caratteristiche che avevano i leader ritenuti efficaci rispetto a dei leader che non riuscivano ad esserlo. Partendo da questa prospettiva si iniziano a ricollegare alla materia qualità individuali come carisma, determinazione, intelligenza o capacità decisionale. Le prime teorie hanno sicuramente il merito di aver aperto la strada verso uno studio più approfondito e serio di questi argomenti, ma si sono poi rilevate nel tempo

non adeguate e insufficienti per spiegare la complessità delle dinamiche organizzative che compongono la leadership ed i suoi rapporti.

Guardando all'attuale scenario economico, ad oggi la leadership contemporanea non può essere considerata come un esercizio di programmazione e autorità gerarchica e formale. In questo momento la leadership si sveste di una dimensione statica, per diventare a tutti gli effetti un processo dinamico e multidimensionale tramite il quale il leader riesce ad incidere sull'organizzazione, i suoi membri e la sua reputazione, influenzando la visione comune di obiettivi organizzativi, valorizzando le risorse umane e stimolando quotidianamente la motivazione interna all'organizzazione. Il leader moderno diventa la persona dalla quale parte la costruzione di ambienti lavorativi votati sempre più alla comunicazione e all'inclusività, che riescano a favorire empowerment e engagement del personale, riuscendo così a creare i presupposti per generare uno stimolo intrinseco ad ogni membro aziendale per continuare ad apprendere e migliorarsi costantemente.

All'interno delle trasformazioni e delle evoluzioni subite dalla leadership e da tutti i studi manageriali e scientifici ad essa collegata, si arriva al concetto di Leadership Evolutiva, con questa terminologia si identifica un paradigma manageriale multidimensionale in grado far dialogare tra loro competenze e necessità diverse, capacità tecniche, umane, relazionali, pensiero critico, spirito e capacità di adattamento. Le forme di leadership attuali non hanno spazzato via i principi utilizzati in precedenza, ma ne sono l'evoluzione, il frutto di un processo di trasformazione e studio che ha mescolato competenze economiche, manageriali, organizzative ma anche psicologiche, relazionali ed etiche. La leadership evolutiva dunque supera i paradigmi manageriali precedenti, fondando le sue basi sulla capacità del leader di leggere e comprendere la complessità delle attuali dinamiche di mercato, nella sua abilità di individuare il corretto impiego di risorse per ottenere il migliore equilibrio organizzativo tra lo sviluppo del potenziale delle risorse umane e il generare ritorno e valore economico in modo sostenibile.

L'approfondimento teorico elaborato nella presente tesi, si arricchisce anche delle valutazioni empiriche ottenute e sviluppate con un'indagine presso la società Heidelberg Materials S.p.A. Le evidenze che sono sorte hanno contribuito a conferire valore e spessore alle considerazioni emerse dagli aspetti teorici, in questo modo è stato possibile

confrontare i contributi della letteratura scientifica attorno alla leadership con la quotidianità di una grande organizzazione multinazionale. Sono stati analizzati applicazione concrete degli stili di leadership cogliendo come questi influenzassero in modo diretto le azioni quotidiano all'interno dell'ambiente lavorativo, potendo così esaminare come orientassero le persone e l'organizzazione nei processi decisionali e nello sviluppo quotidiano dell'attività lavorativa aziendale.

L'indagine empirica svolta presso Heidelberg Materials S.p.A. permette di integrare le considerazioni teoriche con quelle riscontrate nella pratica, lo scopo di tale analisi non è quello di considerare la leadership moderna come una teoria valida in senso assoluto, ma è quello di ottenere spunti di riflessione pratici e teorici dal confronto tra i modelli della letteratura manageriale e le dinamiche osservabili in un'azienda reale. Dall'analisi si evince come la struttura formale delle organizzazioni e la cultura interna all'azienda unite al livello di responsabilità conferito ai dipendenti possono influenzare profondamente la leadership e le modalità attraverso le quali può incidere sul controllo aziendale. Gli elementi emersi sono significativi per cercare di comprendere la stretta connessione tra l'esercizio della leadership e il contesto in cui esso avviene, il risultato di una buona leadership non è solo ciò che il leader fa, ma anche e soprattutto come questo viene percepito dall'ambiente lavorativo e interpretato dai collaboratori.

L'analisi condotta in Heidelberg, ha permesso di raccogliere un ventaglio di risposte esaustive e differenti tra loro, visto il diverso ruolo ricoperto da ogni intervistato, per questo motivo i risultati ottenuti sono in grado di fornire un quadro completo della situazione. Le evidenze emerse dall'analisi hanno permesso di individuare anche le implicazioni minime della leadership sulla quotidianità aziendale, cercando di individuare il giusto equilibrio tra i sistemi messi in campo dalla leadership e l'autonomia che questi garantiscono ai collaboratori, cercando così di evitare che alcuni di loro non si sentano pienamente liberi di mettere a frutto il proprio potenziale, cercando così di garantire all'organizzazione sempre il massimo apporto da parte di ognuno dei suoi dipendenti.

Il nuovo ruolo che nel mercato moderno si è attribuito alla leadership non è stato solamente il frutto dei molteplici cambiamenti subiti dal mercato e dalla loro costante e

crescente complessità, ma è anche il risultato di tutti quei processi di trasformazione che hanno subito le relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro. Nel contesto di lavoro i processi al suo interno hanno subito una forte dematerializzazione, questo ha favorito una presenza sempre più massiccia del lavoro ibrido, in questo senso anche i meccanismi di controllo e sorveglianza si sono dovuti adattare, tutto questo ha contribuito allo sviluppo di nuove tipologie di rapporti lavorativi. All'interno delle aziende il collaboratore non viene più considerato una mera componente esecutiva, la sua abilità nel creare e generare valore è una componente indispensabile all'interno di un'azienda moderna, per questo motivo avere rapporti lavorativi votati al dialogo e all'apprendimento risulta fondamentale. La figura che ad oggi viene identificato come leader deve essere in grado di creare le condizioni di lavoro migliori, all'interno delle quali non solo i collaboratori possano esprimere al meglio le proprie competenze, ma soprattutto riescano a renderle il più efficaci possibili per l'azienda, affinché riesca a sfruttare il proprio potenziale pienamente per raggiungere gli obiettivi collettivi.

Il leader moderno si muove in ambienti nuovi e complessi che gli impongono di avere spiccate capacità di analisi e comunicazione, riuscendo a creare solidi rapporti che favoriscono l'autonomia dei dipendenti, i quali possono così ognuno a seconda del proprio ruolo contribuire alla gestione aziendale e influenzarne le scelte strategiche. La nuova connotazione che la leadership assume contribuisce anche a superare il confronto con il management, questi due ambiti da sempre presenti in ambito aziendale sono strettamente interconnessi ed entrambi rispondono alle diverse esigenze dell'organizzazione, il management attiene in modo più stretto a tutte le funzioni riguardanti il coordinamento e la pianificazione, mentre la leadership riesce ad essere efficace per orientare le risorse materiali e umane dell'organizzazione, riuscendo ad incidere direttamente nei cambiamenti strategici dell'organizzazione e nel suo orientamento.

La governance aziendale ha come obiettivo manageriale di riuscire a creare un equilibrio dinamico tra le varie dimensioni dell'organizzazione, affinché evolvano continuamente per garantire all'impresa stabilità. Un focus eccessivo sulle sfere di controllo e sorveglianza rischierebbe di soffocare l'autonomia dei collaboratori, non riuscendo a

fornire loro le migliori condizioni di lavoro. L'importanza assunta dalla leadership nel corso del tempo è aumentata anche in relazione al nuovo ruolo assunto dal capitale umano all'interno delle organizzazioni moderne e nei loro processi di creazione del valore, ad oggi il capitale umano non è solo una risorsa che l'azienda può utilizzare ma è un vero e proprio patrimonio organizzativo a sua disposizione. Il leader deve essere capace di far sì che il capitale umano sia convertito in capitale organizzativo e relazionale, riuscendo così a dare all'azienda quel reale vantaggio competitivo attraverso il quale può creare competenze e strategie difficilmente imitabili dagli altri concorrenti presenti sul mercato.

L'elaborato si compone di cinque capitoli. Nel primo si porta alla luce il rapporto e le dinamiche che si creano tra la leadership e le organizzazioni contemporanee, analizzando lo scenario economico all'interno del quale esse operano e come il contesto incida su di esse, cercando poi di cogliere le principali differenze all'interno delle imprese tra ciò che viene considerato management e ciò che è ritenuta leadership, analizzando inoltre i principali tratti che formano la figura del leader.

Nel secondo capitolo facendo riferimenti anche a teorie dello scorso secolo si ricostruisce quello che è stato il percorso evolutivo attorno alla leadership, per cercare di comprendere quali siano stati i passaggi e i contributi che hanno portato a considerare la leadership ciò che è oggi.

Successivamente approfondendo il concetto di leadership evolutiva nel terzo capitolo, si è analizzato questo tema in relazione al suo rapporto e alla sua incidenza con la performance aziendale, approfondendo il Principio di Pareto e arricchendo le evidenze emerse anche con casi aziendali particolarmente rilevanti sia a livello manageriale che nello sviluppo delle teorie attorno alla leadership, quali il Google Project Oxygen.

Nell'elaborazione del quarto capitolo le considerazioni vertono principalmente attorno al rapporto tra la leadership e la valorizzazione del capitale umano, analizzando il benessere organizzativo, i sistemi di welfare aziendale e analizzando queste dinamiche anche da un punto di vista teorica tramite l'analisi LMX, Leader-Memebr Exchange Theory.

Nell'ultimo capitolo l'attenzione si sposta verso una prospettiva futura, sintetizzando quelli che sono i tratti distintivi delle più recenti visioni manageriali, approfondendo i temi della sostenibilità e della crescente innovazione tecnologica e la loro integrazione mediante la leadership nell'ossatura delle organizzazioni.

L'analisi sviluppata cerca di mettere in luce le varie dimensioni che riguardano la leadership e di ispirare riflessioni di più ampio respiro. Nel mercato globale odierno, i vantaggi competitivi singoli e isolati non esistono più e la dipendenza del successo economico di un'impresa dalla sua capacità di ottenere risorse e ottimizzare i processi è ormai obsoleta. Le organizzazioni per continuare a crescere ed essere stabili nel lungo periodo devono essere in grado di mantenere un ottima efficacia organizzativa alla quale devono però saper integrare nel migliore dei modi la valorizzazione del capitale umano ed uno spirito di continuo apprendimento e adattamento alle situazioni incerte e dinamiche del mercato. Per queste motivazioni la leadership evolutiva non rappresenta più un mero stile di gestione aziendale, ma diventa a tutti gli effetti un paradigma manageriale attraverso il quale coordinare e guidare le nuove organizzazioni.

La leadership evolutiva è considerata la chiave interpretativa attraverso la quale trasferire nella quotidianità lavorativa i principi teorici della letteratura, non è una teoria rigida ed immutabile, ma un paradigma che muta e trova il suo equilibrio a seconda delle diverse situazioni nelle quali viene applicato. Nelle sue modalità di applicazione la leadership evolutiva riesce a convogliare in se le dimensioni che nel corso del tempo sono state riconosciute come essenziali dalla letteratura manageriali, come competenza, visione, adattabilità e sviluppo del capitale umano, riuscendo a integrare le nuove dimensioni e i nuovi principi a quelli che erano i capisaldi precedenti, come pianificazione e sorveglianza.

All'interno dell'elaborato sarà possibile vedere come i cambiamenti avvenuti all'interno del linguaggio manageriale abbiano poi aperto le porte a una trasformazione sostanziale delle modalità di gestione delle moderne organizzazioni economiche. La leadership nel suo percorso storico e teorico passa da essere un esercizio di influenza ad essere interpretata come la principale leva interna all'azienda per la trasformazione e

l'evoluzione della stessa. La trasformazione ad oggi riguarda e ha riguardato ogni frangente dell'attività economica, il contesto esterno e gli stakeholder esterni, mentre internamente ha toccato simultaneamente il leader, i suoi collaboratori e le relazioni dell'organizzazione. Questi cambiamenti hanno portato il mercato e le attività economiche ad essere ciò che sono oggi, organizzazioni non più di stampo meramente gerarchico e formale, ma imprese flessibili, capaci di adattarsi a contesti concitati e in grado di integrare all'interno delle proprie fondamenta elementi che in passato erano ritenuti elementi accessori all'attività economica, come il benessere della persona, la qualità delle relazioni, i criteri ESG e l'orientamento al futuro.

CAPITOLO 1

LEADERSHIP E DINAMICHE ORGANIZZATIVE: IL NUOVO MANAGEMENT NELLE IMPRESE CONTEMPORANEE

1.1 Leadership nelle organizzazioni

1.1.1 Un nuovo contesto, nuove organizzazioni, nuove competenze

Gli ultimi decenni per il contesto economico mondiale, sono sinonimo di forte dinamismo, crescita, decrescita, instabilità e costante presenza di nuove opportunità e minacce. Lo scenario globale ha subito nel corso di questi anni forti trasformazioni strutturali che hanno profondamente modificato le logiche competitive, organizzative e decisionali delle imprese. In questa nuova fase dell'economia mondiale il paradigma industriale tradizionale che era basato sulla certezza della stabilità dei mercati sulla loro prevedibilità, dalle poche risorse necessarie per la previsione della domanda di mercato e da modelli organizzativi fortemente gerarchici, si è scontrato con le nuove caratteristiche del moderno contesto economico, ossia dinamico, interconnesso e altamente incerto.

Il modello fordista e post-fordista ha dominato e influenzato i paradigmi economici fino agli anni novanta, nei quali la creazione del valore era prevalentemente legata a due principali caratteristiche organizzative: l'efficienza produttiva e la standardizzazione dei processi, mentre erano messe in secondo piano o in molti casi del tutto inesistenti le attenzioni ad aree come ricerca e sviluppo, risorse umane, pianificazione. In questo scenario economico, il management aveva un ruolo centrale, soprattutto poiché risultava determinante sia nel coordinare le risorse in modo efficace, sia come funzione di controllo, per Jhon Kotter, il management tradizionale si basava su tre pilastri principali: la pianificazione, l'organizzazione ed il controllo.

Le basi del management tradizionale risultano sicuramente valide, ma ormai inefficienti e troppo scarne per affrontare l'attuale contesto economico, il quale viene sempre più frequentemente descritto con l'acronimo VUCA, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Questa sigla è stata coniata da Warren Bennis e Burt Nanus, in "Leaders: The

Strategies for Taking Charge"[1] a metà degli anni ottanta, ed è stata utilizzata dai primi anni '90 dall'U.S. Army War College, proprio per sottolineare il periodo incerto e vulnerabile che si stava attraversando in quegli anni anche a livello geopolitico e militare.



Figura 1.1 Rappresentazione del modello Vuca

Queste caratteristiche dell'attuale sistema economico globale, si vanno ad aggiungere a tutte le altre specificità che oggigiorno caratterizzano i mercati mondiali, fenomeni quali la digitalizzazione, globalizzazione, la transizione ecologica ed i cambiamenti socio-culturali. Un report presentato al World economic forum[2] del 2025, ha stimato che entro il 2030, più del 70% delle conoscenze tecniche e delle competenze umane richieste attualmente in ambito lavorativo subiranno dei cambiamenti significativi. Questo forte cambiamento sarà spinto non solo da tutte quelle condizioni di cambiamento sopracitate, ma anche dal nuovo impatto che avrà l'uso sempre più intensivo e massiccio delle nuove tecnologie e di tutti i sistemi di lavoro riconducibili all'AI. Cambiamenti di queste tipologie, sono sempre più interconnessi a ciò che è il progresso ed il cambiamento tecnologico, il quale muovendosi in modo repentino e sempre più veloce, obbliga anche

[1] Leaders : the strategies for taking charge, Warren G. Bennis, Burt Nanus, Harper & Row, New York, ©1985

[2] World economic forum, di Davos, 2025.

le organizzazioni ad avere modelli di lavoro sempre più dinamici rendendo così obsoleta qualsiasi impostazione di lavoro di tipo statico.

La velocità, e l'abilità nell'adattarsi a continui e veloci cambiamenti è il filo rosso che lega qualsiasi organizzazione voglia avere successo nel mercato attuale e non si possono considerare esenti dal dover avere questa caratteristica nemmeno le competenze quantitative e qualitative che come visto anche sopra saranno sempre più soggette a forti e continui cambiamenti. Nella visione economica tradizionale, le competenze economico-organizzative, tendevano sicuramente a mantenere una maggiore stabilità nel tempo, ed anche i percorsi formativi e professionali che portavano all'assunzione delle stesse erano lineari e ben individuabili, in questo modo le aziende potevano contare su un'ampia e robusta base di conoscenze consolidate. I cambiamenti avvenuti all'interno dello scenario economico in ambito sia tecnologico che di automazione, hanno determinato una netta discontinuità nei fabbisogni di competenze, rendendo non solo necessaria ma anche indispensabile una continua attività di aggiornamento e riqualificazione sia da un punto di vista organizzativo, che di risorse e competenze umane. Guardando questa trasformazione da un punto di vista economico, essa può essere interpretata come un passaggio da un modello basato su capitale umano statico, a uno fondato su un modello dinamico e adattivo, in questo senso le competenze in serbo ai membri di un'organizzazione non risultano più un asset immutabile nel tempo, ma una risorsa soggetta ad una continua evoluzione, che fa della sua capacità di adattamento al contesto competitivo la sua migliore leva di azione. Queste dinamiche fanno da sfondo, alla crescente centralità che assume il concetto di lifelong learning[3], ovvero il processo di continuo apprendimento per tutto l'arco della propria vita, senza dover in modo forzato confinare e fermare la possibilità di apprendere all'età degli studi superiori ed universitari, ma estendendola anche alla vita professionale e personale, configurando quindi questo concetto come una condizione necessaria per la sostenibilità occupazionale ed organizzativa.

[3] Rapporto Faure, Learning to be, di Edgar Faure, 1972.

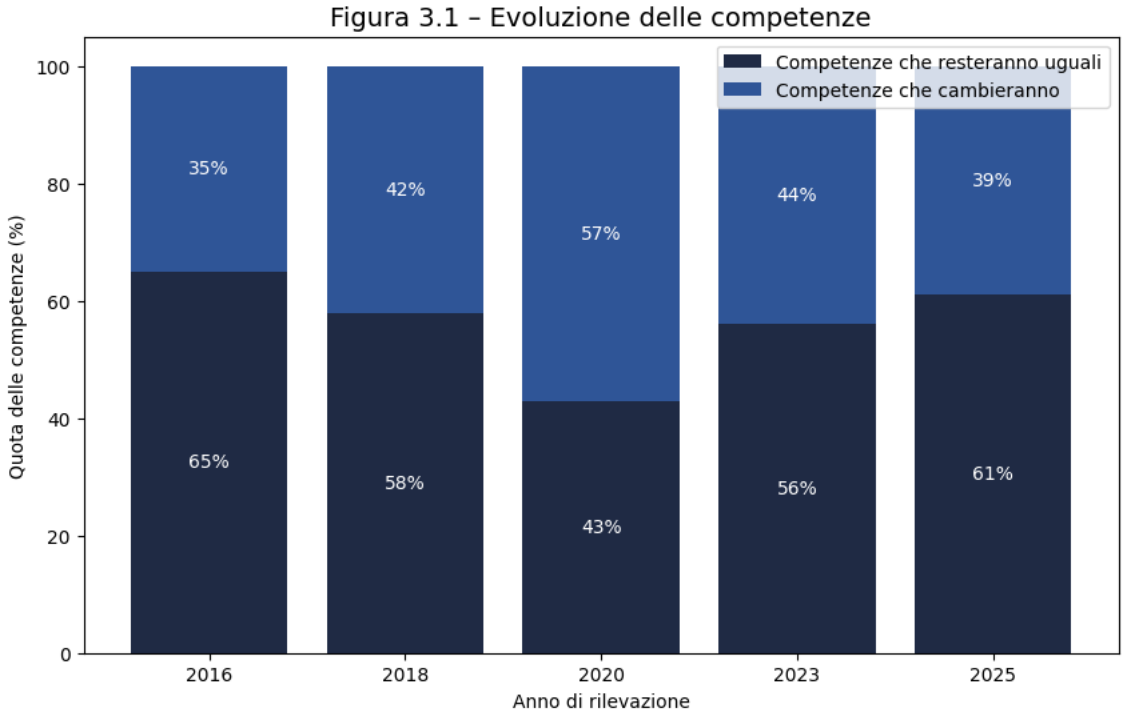


Figura 1.2 Cambiamento delle skills richieste

Fonte: elaborazione propria su dati World Economic Forum, *Future of Jobs Survey* (2016, 2018, 2020, 2023, 2025)

I rapidi cambiamenti dello scenario economico fanno emergere non solo una crescente divergenza fra le competenze tradizionali e quelle emergenti, ma fra quest'ultime alcune abilità vengono sempre più richieste e valorizzate. Un moderno operatore economico non può più prescindere da abilità come la capacità di problem solving, l'adattabilità e la flessibilità o la gestione dell'incertezza, queste competenze non risultano moderne solo a livello temporale, ma anche per caratteristiche, rispetto infatti alle competenze più meramente tecniche tipiche del primo periodo di sviluppo economico, queste tipologie di abilità risultano essere meno soggette ad obsolescenza e rappresentano un forte elemento di distinzione nel nuovo contesto economico.

Il cambiamento subito dalle nuove competenze che sono emerse non ha avuto implicazioni solamente autoreferenziali, ma in modo indiretto hanno condizionato anche altri aspetti della quotidianità organizzativa aziendale. Le organizzazioni si sono dovute riorganizzare per saper non solo individuare inizialmente chi possedeva queste nuove skills, ma anche per essere poi in grado di renderle efficaci e produttive una volta innestate

all'interno del contesto aziendale e per far sì che questo potesse accadere si sono create nel tempo nuove aree aziendali e nuovi modelli di gestione delle risorse umane. I nuovi sistemi sviluppati dalle organizzazioni hanno permesso un passaggio da logiche di selezione basate su competenze statiche a modelli orientati allo sviluppo continuo, stimolando poi di conseguenza le imprese ad investire in sistemi di formazione, apprendimento e sviluppo delle competenze, così da poter mantenere un elevato livello di competitività ed un livello di efficacia ottimale nel tempo.

Cambiamento, sviluppo e novità, tutti concetti che difficilmente sarebbero stati realizzabili, se nel corso del tempo anche la stessa leadership non avesse mutato i suoi principi e non si fosse evoluta contestualmente all'evoluzione del contesto economico. Fra queste dinamiche il peso specifico assunto dalla leadership diventa sempre più rilevante, il leader non è più solamente il responsabile del coordinamento delle attività, ma diventa colui che ha il compito di favorire e facilitare i processi di apprendimento, cambiamento e sviluppo delle nuove competenze. Egli è chiamato ad essere una figura di stampo moderno, in grado di orientare il lavoro comune di ogni persona interna ed esterna all'azienda, capace di creare un contesto lavorativo in cui l'errore sia considerato uno step naturale nel corso della vita lavorativa ed una fonte di apprendimento, in cui l'innovazione sia incentivata e messa nelle condizioni di poter essere tramutata da mera teoria ad efficacia pratica.

L'evoluzione in tutti i suoi aspetti rappresenta una delle principali sfide del sistema economico contemporaneo, che necessita di un approccio evolutivo sia nelle gestione delle nuove risorse umane che nel nuovo stile di leadership da adottare. La capacità di adattamento delle organizzazioni moderne, è stata definita da Drucker in "Management Challenges for the 21st Century"[4] come la principale leva a disposizione delle aziende per poter avere un successo ed una stabilità economiche proficue e durature nel tempo. Drucker sottolinea come il fattore critico di successo non sia più rappresentato esclusivamente dall'efficienza, bensì dalla capacità di apprendimento continuo e innovazione.

[4] Management Challenges for the 21st Century, Peter Ferdinand Drucker
Routledge, 2007

1.1.2 Una nuova leadership

L'evoluzione del contesto economico ha portato con sé anche una progressiva obsolescenza delle strutture organizzative e manageriali tradizionali, lo stampo gerarchico e altamente formalizzato, tipico delle prime organizzazione portava ad una forte centralizzazione decisionale che oggi risulta completamente inadatta a rispondere alla rapidità del cambiamento. Il report Global Human Capital Trend[5] mette in forte risalto la nuova visione di oltre il 70% dei dirigenti i quali ad oggi identificano nella capacità di adattamento organizzativo la principale priorità strategica. Questo dato è esemplificativo del cambio di paradigma manageriale che sta avvenendo, in cui la competitività non è più vista come frutto della stabilità, quanto piuttosto della flessibilità. La leadership ad oggi non può più considerarsi come un mero esercizio di autorità formale, ma deve essere capace di influenzare, motivare e coordinare gli individui in ambienti dinamici e complessi.

Nell'attuale scenario economico, la creazione di valore umano ed organizzativo è strettamente collegata alle modalità in cui la leadership viene esercitata, l'adozione di uno stile che favorisca la crescita dei valori sopracitati assume una rilevanza tale da essere considerata un fattore determinante per la redditività di un organizzazione. In precedenza, il vantaggio competitivo era legato principalmente a risorse tangibili mentre oggi le determinanti per raggiungere il suo ottenimento sono mutate contestualmente all'ambiente attorno a loro. I fattori determinanti per ottenere un vantaggio competitivo dipendono sempre più da elementi immateriali quali cultura organizzativa, capitale umano e capacità di innovazione. Contributi come Global Leadership Forecast6, o quanto emerge in Bass & Stogdill's Handbook of Leadership7, evidenzia e mette in luce come le organizzazioni che investono nello sviluppo della leadership riescano ad ottenere sensibili miglioramenti nelle performance in termini di redditività, employee engagement e capacità di adattamento ed innovazione, la leadership evolutiva-trasformazionale è in

[5] Deloitte. (2026). *2026 Global Human Capital Trends*
[6] *Global Leadership Forecast* (DDI, 2025)
[7] Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*

grado di generare performance superiori attraverso l'allineamento dei valori e degli obiettivi individuali con gli scopi ed i target complessivi aziendali.



Figura 1.3 Evoluzione della leadership

Le trasformazioni analizzate evidenziano come sia necessario un nuovo paradigma che possa guidare i nuovi modelli e stili di leadership: la leadership evolutiva. Questa visione si basa su spiccate competenze tecniche, umane e relazionali dei manager e dei leader che devono essere abili nell'adattarsi continuamente al contesto, promuovendo apprendimento, innovazione e cambiamento. Il passaggio da un contesto stabile ad uno complesso ed incerto ha determinato una forte e profonda ridefinizione di ciò che è la leadership e di quale debba essere il suo ruolo all'interno delle organizzazioni. Se tradizionalmente dare un notevole peso all'impatto e alla funzione che essa rappresentava era considerato un'azione accessoria rispetto al management, oggi costituisce una leva strategica imprescindibile per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni.

La leadership rappresenta oggi uno dei temi più studiati e attenzionati in ambito economico, aziendale-organizzativo e manageriale, è considerato uno fra i principali mezzi a disposizione delle organizzazioni e delle loro governance per orientare non solo il proprio sviluppo strategico, competitivo ed economico, ma anche per valorizzare e

sviluppare nuove tipologie di competenze e risorse umane. L'attuale contesto economico estremamente globalizzato, si distingue per una crescente complessità competitiva, mercati sempre più dinamici, con barriere in entrata via via minori ed una progressiva e continua trasformazione nei modelli organizzativi.

All'interno di tutte queste dinamiche la leadership non si inserisce più come mera qualità personale o una prerogativa attinente solo ed esclusivamente alle figure manageriali ed apicali, ma viene interpretata sotto una nuova lente, che le conferisce un ruolo diverso, facendola diventare a tutti gli effetti un processo articolato, che incarna al suo interno varie specificità attinenti si all'ambito economico, ma anche a quello relazionale ed umano.

La moderna letteratura manageriale si è distaccata dalla concezione di leadership intesa come semplice funzione e gestione amministrativa, che assegnava al leader il ruolo tradizionale di figura carismatica, ha posto attenzione sulla leadership come fenomeno a trecentosessanta gradi, considerandola un vero e proprio fenomeno relazionale e sistemico. Peter G. Northouse, una fra le voci più autorevoli fra gli studiosi di questi temi, definisce la leadership come "a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal"[8].

Questo inciso è capace di racchiudere in esso gli elementi centrali della leadership: leadership come processo, implicando quindi una relazione di influenza reciproca fra le parti coinvolte, capacità di coinvolgimento di un gruppo di lavoro e l'orientamento comune verso un unico obiettivo da perseguire. Si può dunque evincere come il concetto attribuito alla leadership, non coincida solamente con un potere acquisito formalmente, o con l'autorità scaturita da una determinata posizione gerarchica, la sua natura più pura si ritrova nella capacità di orientare, guidare e condizionare il lavoro corale di ogni aspetto di un'organizzazione, al fine di perseguire un obiettivo comune.

[8] Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Partendo da queste definizioni è possibile iniziare a scindere la leadership dalla mera gestione amministrativa ed organizzativa aziendale. Il manager non si limita dunque a controllare le attività che vengono svolte, o la modalità con cui questo viene fatto, ma cerca di individuare e poi gestire le cause più profonde alla base di questi processi aziendali, grazie alla conoscenza delle quali può poi avere ogni leva a sua disposizione per poter generare coinvolgimento ed indirizzare ogni energia fisica ed umana verso finalità comuni. James MacGregor Burns, nel suo volume "Leadership", evidenzia la nuova sfera da cui la leadership può e deve attingere informazioni, sottolineando la multidimensionalità di questo tema e la progressiva complessità che gli viene attribuita visto le numero sfere economiche, umane e sociali che tocca per poter essere efficace.

Questo passaggio del suo volume "Leadership" del 1978 risulta molto esaustivo e asuo tempo profetico e più che mai oggi attuale per sottolineare questa nuova dimensione della leadership e delle dimensione che si devono chiamare in causa se si vuole far sì che il potere che scaturisce dalla essa sia sano, efficace e produttivo, creando dei leader autentici, che non si limitino ad amministrare risorse, ma siano anche e soprattutto in grado di sviluppare e far aumentare commitment ed involvement dei collaboratori, promuovendo una crescita reciproca fra tutti i membri di questo rapporto:

"psychological conception of power will help us cut through some of these complexities and provide a basis for understanding the relation of power to leadership. This approach carries on the assumptions above: that power is first of all a relationship and not merely an entity to be passed around like a baton or hand grenade; that it involves the intention or purpose of both power holder and power recipient; and hence that it is collective, not merely the behavior of one person. On these assumptions I view the power process as one in which power holders, possessing certain motives and goals, have the capacity to secure changes in the behavior of a respondent, human or animal, and in the environment, by utilizing resources in their power base, including factors of skill, relative iv to the targets of their power-wielding and necessary to Secure such changes. This view of power deals with three elements in the process: the motives and resources of power holders; the motives and resources of Power recipients; and the relationship among all these."[9]

[9] Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Nelle organizzazioni moderne, la leadership ha un ruolo cruciale riguardo la funzione strategica, essendo in grado di influenzare la capacità dell'impresa nell'adattarsi ai numerosi cambiamenti che il mercato attuale richiede e di affrontare momenti incerti o difficilmente prevedibili mantenendo sempre una coerenza interna ed esterna fra gli obiettivi produttivi, le persone, la mission e la vision. La crescente sfera di influenza della leadership, porta manager e studiosi ad interrogarsi riguardo le nuove differenze che potrebbero emergere fra il concetto di leadership e management, a riguardo Jhon P.Kotter [10]propone una distinzione piuttosto chiara, riconducendo il management ad una sfera più razionale e pragmatica, attinente ad ordine e coerenza organizzativa, mentre assegna alla leadership una dimensione più dinamica, capace anche di motivare e guidare il cambiamento organizzativo. Si evince anche da una prima analisi che queste due dimensioni individuate sono dimensioni entrambe necessarie in un contesto aziendale, ma se le collochiamo nello specifico scenario economico attuale permeato da situazioni dinamiche, turbolente ed imprevedibili, il peso specifico della leadership aumenta esponenzialmente, dando la possibilità all'organizzazione aziendale di orientarsi nel lungo periodo, e di poter sempre reagire in modo proattivo alle sfide poste dal contesto competitivo economico di riferimento.

In precedenza è stata citata la coerenza, e questa deve essere valida per ogni ambito che la leadership tocca ed influenza, a partire da quelli che sono i Statement basilari dell'azienda tra cui la sua vision. Un leader efficace e produttivo, non si limita a stabilire ed influenzare obiettivi di breve periodo, ma costruisce una strategia competitiva orientata al lungo periodo capace di dare un senso al lavoro collettivo dell'azienda. In questo scenario si fa sempre più solida l'idea che il leader sia colui che è in grado di trasformare le complessità e gli imprevisti organizzativi, in fasi di un processo più ampio, che sia sempre la base sulla quale l'organizzazione può fare affidamento per orientare i propri sforzi ed il proprio lavoro, questa visione è la medesima proposta da Bennis e Nanus.

[10] Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

I due autori nel loro manuale [11] sottolineano con fermezza queste concezioni, mostrando quindi il nuovo ruolo che la visione assume, diventa a tutti gli effetti uno strumento fondamentale di coordinazione e visione, solo se le persone comprendono il significato del proprio contributo ed il leader è in grado di mettere loro nelle condizioni di comprenderlo, allora aumenta il coinvolgimento e si rafforza il senso di appartenenza.



Figura 1.4 Employee Engagement

1.2. Indagine

1.2.1 Nota metodologica

Il presente lavoro di tesi, gode anche del contributo dell'analisi empirica di ricerca svolta in Heidelberg Materials presso la loro sede di Castelfidardo, AN. Sin dall'inizio questa analisi era stata effettuata con l'intento di individuare gli impatti che l'orientamento della leadership e della governance aziendale, possono avere sull'ambiente lavorativo, sulle persone che ne fanno parte e sulla produttività sia loro che dell'azienda, l'indagine è stata poi ulteriormente rielaborata e approfondita ai fini della presente tesi magistrale. Questa ricerca consente di arricchire l'elaborato, mostrando l'impatto che la leadership e la gestione che viene adottata può avere sulla valorizzazione delle risorse fisiche,

[11] Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row.

economiche ed umane, integrando così la riflessione teorica con evidenze empiriche concrete.

In particolar modo, quanto emerso dalle indagini risulta particolarmente rilevante per affrontare la relazione fra lo stile di leadership, il clima organizzativo, la fiducia interna e l'employee engagement, riuscendo ad offrire uno spunto di riflessione pratico e concreto riguardo i riflessi nelle organizzazioni dei vari modelli di management.

1.2.2 Articolazione dell'indagine

L'analisi è stata svolta, tramite più modalità, in particolar modo, oltre ad aver sottoposto gli intervistati ad una serie di domande[12], è stato utile in alcuni casi, avere come base di partenza dei piccoli estratti e citazioni direttamente ripresi da vari autori, oltre all'utilizzo di alcune immagini.

Le interviste sono spesso state precedute e seguite da piccoli colloqui informali, durante i quali si è prestata comunque molta attenzione per vedere se ci fossero poi delle piccole discrepanze fra quanto detto nel momento in cui l'intervistato era immerso completamente nell'intervista e altri momenti, a questo scopo è stata molto utile la partecipazione anche a piccoli momenti informali durante le giornate delle interviste, proprio al fine di avere un quadro il più completo possibile di ogni aspetto analizzato.
L'analisi del sistema ha richiesto più visite sia presso la sede centrale di Heidelberg Materials, sia presso i loro impianti produttivi, in particolar modo la sede di Castelfidardo, e l'impianto di Loreto, questo proprio per poter interagire ed avere contatti con individui e figure che facessero parte di diverse posizioni organizzative, dal top management, passando per il middle management, fino alle figure di stampo più operativo.

Heidelberg Materials, è una multinazionale, leader di settore, detiene impianti per la produzione di calcestruzzo, aggregati e cemento in tutto il mondo, la sede centrale si trova ad Heidelberg in Germania, ed ogni nazione ha poi un suo amministratore delegato, che risponde direttamente al main board dell'azienda.

[12] Il materiale utilizzato per lo svolgimento l'indagine è riportato in appendice della presente tesi.

Gli intervistati in tutto 5 dipendenti ricoprono ruoli differenti all'interno dell'azienda ed hanno carriere ed età anagrafiche differenti fra loro, la differenza fra le varie posizioni e di conseguenza i poteri formali che ogni intervistato aveva ha permesso di coprire un ventaglio abbastanza ampio con le risposte che sono state ottenute, così da poter condurre un'analisi il più fedele possibile alla realtà delle cose.

1.3. Incisività della leadership

1.3.1 Incisività in un'organizzazione corporate

La leadership incide profondamente sulla cultura organizzativa e su come essa arriva ai dipendenti, l'indagine fatta all'interno di Heidelberg materials, multinazionale leader di settore, è la riprova di come anche all'interno di un'organizzazione già grande e strutturata ci sia un ampio margine per la leadership di poter influenzare ed orientare l'ambiente lavorativo. Schein propone il ruolo di leader come principale persona atta a creare e trasmettere la cultura aziendale, attraverso decisioni e comportamenti, risulta rilevante in questo senso l'esempio riscontrato nell'indagine, dove la cultura aziendale viene trasmessa in varie modalità, le quali insieme alla direzione fornita dalla leadership contribuiscono non solo alla diffusione capillare della cultura e dei valori aziendali, ma anche alla loro massimizzazione da un punto di vista sia di efficacia che di redditività:



Figura 1.5 Prima pagina open doors

Per Schein "la cultura è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato…", in Heidelberg sono sicuramente presenti in modo ripetitivo, simboli e artefatti, valori espliciti, partendo dall'abbigliamento il quale è ben definito e presente con i loghi dell'azienda in ogni sua parte, dal vestiario quotidiano ai dpi, passando per l'organizzazione degli spazi, come la creazione di vari open space che mirano proprio a stimolare un maggiore dialogo. I valori espliciti di Heidelberg e le sue

linee guida sono presenti in ogni luogo e momento dell'azienda, sia nelle sedi che negli impianti, attraverso la presenza di una capillare distribuzione di grafiche che rappresentano la mission, la vision e gli obiettivi principali dell'azienda. Inoltre le numerose interviste effettuate ai vertici aziendali sono poi riportate insieme a molte altre considerazioni sul sito e sul giornale aziendale chiamato "open doors", che viene recapitato in ogni struttura dell'organizzazione.

La teorica dell'organizzazione Hatch, riprende quello che è il modello proposto da Schein, ma se con il primo ci si soffermava su una sorta di "fotografia" della cultura aziendale, con la Hatch viene introdotta una processualità, cercando di individuare le fasi sia storiche che di processo che sono coinvolte nella creazione di valore. Heidelberg ha acquisito quella che era la precedente società Italcementi, c'è stata quindi l'acquisizione di una nuova proprietà, proveniente dall'estero, chiedo quindi al primo riporto come siano cambiate le cose, quali nuovi valori fossero stati importati, a tal proposito mi riferisce come gran parte anche delle cose di cui abbiamo già discusso per quanto a tratti già presenti in precedenza hanno visto uno stravolgimento ed un amplificazione generale nella loro applicazione, sia per quanto riguarda il sentimento azienda, sono stati introdotti numerosi loghi aziendali ovunque, piattaforma personale online e altri strumenti simili, sia per quanto riguarda l'attenzione al dipendente, fino ad arrivare agli aspetti di carattere pratico in special modo per tutto ciò che riguarda l'organizzazione, con l'adozione di nuovi passaggi e nuovi sistemi gestionali molto più complessi, spostando l'attenzione soprattutto sulla trasparenza e la chiarezza di ogni passaggio.

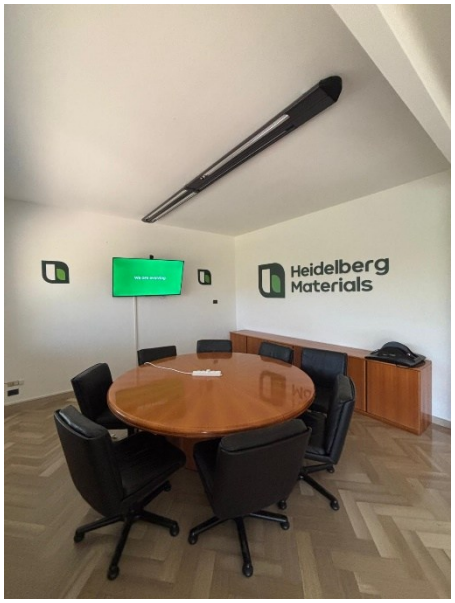


Figura1.6 Sala riunioni 1 Heidelberg Materials

Dalle interviste emerge come la cultura organizzativa sia in linea generale una unica, in particolare per quanto riguarda i valori, differisce per alcuni tratti invece nella sua

applicazione concreta special modo per quanto riguarda i riti informali, la forma quindi che può assumere la cultura aziendale, si divide poi in più sottoculture.
In azienda, in particolare in sede si da attenzione ai momenti di confronto, in questo senso come illustrato dal primo riporto, l'azienda ed anche egli in prima persona cercano di agevolare non solo che questi momenti e queste riunioni di ufficio ci siano, ma anche che siano presenti in modo continuativo e cadenzato, così che esse diventino dei veri e propri riti di rinforzo, questo favorisce un maggiore dialogo, fra le varie persone e i vari ruoli, in questo senso ho potuto vedere con i miei occhi come in sede si sia cercato di eliminare muri superflui, spesso al posto di muri ci sono vetrate così da offrire una visione più nitida degli spazi ed è data importanza anche gli spazi comuni in cui poter attuare riunioni, meeting o cerimonie aziendali.

Sono presenti in modo cadenzato riti di integrazione come le cene durante i canonici momenti festivi, durante l'estate e nel periodo natalizio, inoltre in modo più spontaneo mi riferisce ogni intervistato come siano presenti cene e momenti di gruppo anche senza la necessità di essere accostate ad una festività. Come già accennato prima, dal restyling degli spazi, al cambiamento dei processi, sono presenti anche riti di rinnovamento. Accennando invece ad alcuni riti di esaltazione il primo riporto mi riferisce, che ci sono sporadicamente premi e riconoscimenti ma essi vengono comunicati e conferiti in forma strettamente riservata, poiché si preferisce non far pesare su chi magari ha ottenuto meno risultati questa dinamica.

1.3.2 Incisivita' in una PMI

La leadership nel tempo non ha solo aumentato la sua sfera di influenza, ma ampliato anche le leve a sua disposizione per poter essere incisiva e condizionare realmente ed in modo efficace l'attività lavorativa. Il suo impatto è risultato condizionante non solo in aziende strutturate con un organico già ben consolidato e definito, come visto in precedenza, ma anche e soprattutto nell'evoluzione e nella managerializzazione[13]

[13] Processo di introduzione di logiche, strumenti e figure professionali manageriali all'interno di un'organizzazione PMI/SMEs.

all'interno delle PMI/SMEs[14]. Risulta valido ed interessante quanto emerge da uno studio[15] condotte da tre ricercatori universitari della Faculty of Business Studies, Arab Open University (AOU), riguardo l'impatto della leadership nelle SMEs.

Le PMI ad oggi svolgono un ruolo fondamentale nell'economia europea, contribuendo all'occupazione, all'innovazione e alla crescita economica. Nonostante la loro importanza, esse affrontano sfide e opportunità peculiari che influenzano la loro performance aziendale e le attività di innovazione. Quando si considerano le PMI e le loro possibilità di azione, va considerato il vincolo economico che è insito nella loro struttura, una ridotta possibilità di investimento incide sulla loro capacità di adottare nuove tecnologie e di investire in ricerca e sviluppo, avendo quindi difficoltà nell'ampliare nuove aree aziendali che non hanno un riscontro pratico ed immediato nella produzione del bene o servizio. Il contesto politico-economico in cui le PMI operano risulta favorevole ad un loro sviluppo ed una loro strutturazione, in Europa beneficiano di un contesto burocratico favorevole che promuove innovazione ed imprenditorialità. Sono esempi tangibili di queste opportunità, iniziative come Horizon Europe, il FESR[16] e le varie opportunità nazionali che offrono supporto finanziario, infrastrutturale e agevolazioni fiscali alle PMI impegnate in attività innovative, come nel caso italiano, in cui le PMI innovative godono di una agevolazione fiscale pari alla detrazione IRPEF del 30% .

All'interno di questo scenario la leadership evolutiva emerge come un fattore determinante, in grado di incidere sulla capacità delle PMI di innovare e poter competere in modo efficace e produttivo. I nuovi leader sono coloro che riescono ad ispirare e motivare i dipendenti, accogliendo in modo proattivo le nuove idee, promuovendo il cambiamento e perseguendo sempre la massimizzazione dell'efficacia. Le PMI europee si trovano a dover affrontare le complessità che il moderno contesto imprenditoriale nasconde, il ruolo della nuova leadership evolutiva e trasformazionale sta proprio nel farsi carico di guidare l'innovazione continua dei processi, dando consapevolezza ai manager

[14] Small and Medium-sized Enterprises
[15] Nada Jabbour Al Maalouf, Soha El Achi & Mohammad Balouza (2025) Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe, Cogent Business & Management, 12:1, 2473683, DOI: 10.1080/23311975.2025.2473683
[16] FESR, Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

e leader aziendali, che possono così cimentarsi nello sviluppo di strategie che supportino la crescita e la competitività delle PMI.

Lo studio condotto[17] indaga l'incisività della leadership e della strategia da essa proposta anche riguardo al ruolo che gioca nell'eco-innovazione per migliorare la performance aziendale sostenibile tra le PMI in Portogallo e nel Regno Unito. Su un campione di 249 PMI, la ricerca rileva che sia i fattori interni sia quelli esterni influenzano le strategie di eco-innovazione, con i fattori esterni che svolgono un ruolo più significativo per le PMI portoghesi mentre per le PMI britanniche è stato riscontrato che le attività di innovazione e di cambio attitudinale proposte dalle nuove tipologie di leadership sono determinanti critiche della performance sostenibile nelle PMI.

Risulta utile in termini di completezza e varietà considerare anche i risultati ottenuti dallo studio quantitativo e approfondito in merito alla relazione tra leadership evolutiva e performance aziendale tra le SMEs in Ruanda, ovvero un'economia emergente rispetto al contesto di riferimento precedente. Il contesto economico del Ruanda, attualmente si distingue per una crescita sostenuta, che però ha alla sua base anche forti fragilità strutturali. Negli ultimi anni il paese ha registrato elevati tassi di crescita, nel 2025 il GDP[18] è aumentato del 9,4%[19], mentre per il 2026 la previsione di crescita si attesta attorno al 7,5%, in questo scenario il settore dei servizi resta il pilastro principale che sostiene il GDP circa il 52%, mentre l'industria copre un altro 22% e chiude l'agricoltura con il 20%. All'interno dei servizi, trova spazio il settore ICT che ha registrato una crescita che si attesta attorno al 19%, trainata da una forte e moderna volontà politica che mira a trasformare il paese in un prestigioso hub tecnologico, una "Singapore d'Africa". Questo sviluppo è stato riscontrato soprattutto ove le organizzazioni hanno adottato innovazioni di prodotto, di processo e organizzative. Partendo proprio da nuove impostazioni dettate da una nuova tipologia di leadership, le stesse hanno nel tempo

[17] Nada Jabbour Al Maalouf, Soha El Achi & Mohammad Balouza (2025) Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe, Cogent Business & Management, 12:1, 2473683, DOI: 10.1080/23311975.2025.2473683

[18] GDP, gross domestic product

[19] Dati forniti dal NISR, national institute of statistics of rwanda

ottenuto miglioramenti significativi in vari indicatori di performance, come l'aumento dei ricavi, della quota di mercato e dell'efficienza operativa.

L'impatto positivo dell'innovazione evidenziato in questo studio sottolinea il ruolo critico che le strategie innovative svolgono nel promuovere la crescita e la competitività delle PMI nelle economie emergenti come il Ruanda. La ricerca suggerisce inoltre che favorire un ambiente stimolante come quello che una leadership moderna può dare, permette un incremento dell'innovazione e può rappresentare un fattore chiave per i responsabili politici e i leader aziendali che mirano a rafforzare lo sviluppo sostenibile delle PMI in contesti simili.

1.4 Leadership e management

1.4.1 Leadership e management: gli elementi distintivi

Nell'attuale contesto manageriale ed aziendale, la comprensione corretta di come attuare un corretto stile di leadership e di management è la base fondamentale da cui partire se si vuole far sì che l'approccio che viene attuato in un'organizzazione sia ottimamente efficace. Nel linguaggio comune queste due terminologie vengono troppo spesso utilizzate in modo indifferente, quando sia la letteratura scientifica che quella manageriale, sottolineano come queste due dimensioni pur essendo complementari ed entrambi fondamentali in ambito organizzativo hanno anche vari tratti differenti fra loro. Nello scenario economico attuale, in cui alle imprese non è più richiesto solamente di lavorare in modo efficiente, ma anche di saper cambiare, innovare e adattarsi agli imprevisti, comprendere la distinzione fra questi due concetti risulta fondamentale.

Jhon P. Kotter, uno fra i docenti più autorevoli della Harvard business School, afferma che "management is about coping with complexity, leadership is about coping with change". Questo inciso risulta utile per capire sin da subito la differente impostazione nell'approccio a queste tematiche, il management nasce originariamente per curare la parte più quantitativa e pragmatica dell'organizzazione aziendale, influenzando l'attività di pianificazione, il budgeting, il controllo e l'organizzazione delle risorse. In modo

diverso invece la leadership, si manifesta in tutti quegli aspetti che hanno ottenuto con il passare del tempo sempre più importanza, fino ad essere oggi fondamentali per qualsiasi organizzazione che voglia essere efficiente e duratura nel tempo, influenzando la visione aziendale, curando e sviluppando un'ambiente di lavoro efficace e produttivo, valorizzando e aumentando il valore di ogni tipo di risorsa e capitale, umano ed economico.

Questo punto di vista viene ripreso ed approfondito anche da Warren Bennis, considerato uno degli antesignani nello studio della leadership, il quale nella sua opera "On Becoming a leader"[20] formula una delle citazioni che sarebbe poi diventata una pietra miliare in questi studi: "The manager does things right; the leader does the right thing". Bennis nell'ambito dello studio delle differenze fra leader e manager, arriva alla sua famosa citazione, partendo da un inciso leggermente più lungo ma sempre emblematico di quello che fosse il suo pensiero: "Per sopravvivere nel ventunesimo secolo, avremo bisogno di una nuova generazione di leader, leader, non manager. La distinzione è importante. I leader conquistano il contesto l'ambiente volatile, turbolento, ambiguo che talvolta sembra cospirare contro di noi e che sicuramente ci soffocherà se lo permettiamo mentre i manager si arrendono ad esso".
Quanto emerso dagli studi[21]inerenti a questo tema, mostra come la maggior parte delle figure apicali all'interno delle organizzazioni, spesso non abbia un modo di fare riconducibile in modo totalitario ed esclusivo alla leadership o al management. Queste figure sviluppano competenze e modelli di lavoro personali che tendono più ad uno o all'altro stile, tuttavia la direzione che scelgono di prendere può anche essere diversa operando in termini più di leadership o management anche a seconda della situazione.

[20] Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader* (Revised ed.). Basic Books
[21] Leadership versus Management, Fred C. Lunenburg Sam Houston State University



LEADERSHIP E MANAGEMENT: PRINCIPALI DIFFERENZE

CATEGORIA	LEADERSHIP	MANAGEMENT
PROCESSO DECISIONALE E ORIENTAMENTO COGNITIVO	Si concentra sulle persone Guarda verso l'esterno	Si concentra sulle cose Guarda verso l'interno
DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	Formula una visione Costruisce il futuro Vede la foresta (visione d'insieme)	Esegue i piani Migliora il presente Vede gli alberi (attenzione al dettaglio)
RELAZIONI CON I COLLABORATORI	Responsabilizza Considera i collaboratori come colleghi Sviluppa fiducia e crescita	Controlla Considera i collaboratori come subordinati Dirige e coordina
MODALITÀ OPERATIVE	Fa le cose giuste Genera il cambiamento Si pone al servizio del team	Fa bene le cose Gestisce il cambiamento Si pone al servizio della struttura gerarchica
GOVERNANCE E MODALITÀ DI INFLUENZA	Utilizza l'influenza Affronta il conflitto Agisce con decisione	Utilizza l'autorità Evita il conflitto Agisce con responsabilità

Figura1.7 *Tabella di confronto "leadership vs Management"*
Fonte: *Fred C. Lunenburg Sam Houston State University*

La tabella riportata nella figura 1.4 risulta esemplificativa per poter trarre alcune conclusioni, partendo proprio dal principio di non interscambiabilità che vige nelle organizzazioni di stampo più tradizionale, è comune infatti riscontrare all'interno di queste aziende che leader validi non siano buoni manager, mentre buoni manager non siano leader efficaci. Queste due visioni hanno un ossatura di base differente fra loro, ma come detto anche in precedenza questo non implica che all'interno delle nuove visioni su cui si basano le organizzazioni moderne non ci possa essere una commistione fra le due, o che le stesse non possano essere in alcuni casi complementari, una figura che può vantare fra le leve a sua disposizione buone capacità manageriali, può sfruttarle per trasformare la sua visione da leader in un'azione pratica ed in un'implementazione della stessa di successo.

Il successo organizzativo, economico e sociale di un'organizzazione richiede un'efficace combinazione di leadership e management efficaci, le strutture organizzative presenti nelle aziende si basano sulle persone e sui team in cui esse lavorano, e la leadership deve essere in grado di poter guidare ed influire anche su di esse. Le sfere d'influenza della

leadership sono molteplici riuscendo ad indirizzare sia il capitale economico, che il lavoro del capitale umano. Grazie proprio alle diverse leve che vanta a sua disposizione una leadership attuata in modo valido può sfruttare il massimo dell'efficacia produttiva aziendale e della sua struttura organizzativa. Nelle organizzazioni il lavoro basato sui team si compone di gruppi di lavoro interdipartimentali, i quali sono in grado di poter dare il loro contributo in modo solido e rilevante ad ogni livello dell'organizzazione, ma per far sì che questo possa accadere ci deve essere una visione di leadership che non solo faccia da collante fra essi ma li aiuti anche nella comunicazione reciproca e che fornisca input costanti in grado di orientare il loro lavoro quotidiano verso un unico e corale obbiettivo di efficacia aziendale.

1.4.2. Leadership: quanto emerge dall'indagine

Mary Parker Follett, è stata una fra le più importanti studiose di management e leadership, pioniera delle nuove visioni della leadership, promuove una nuova concezione in netto contrasto con i suoi tempi, ma più che mai attuale oggi nell'attuale contesto economico. Elabora teorie di leadership e gestione del conflitto molto moderne basate su integrazione e creazione con l'obbiettivo di ottenere armonia non tramite uniformità ma tramite varietà, cercando di non dividere ma coordinando ed integrando i collaboratori dell'azienda. Ha posto in essere il nuovo concetto del "power with" in contrapposizione con quello del "power over", promuovendo così uno stile di leadership il più possibile integrativo, e multidimensionale.

Ho utilizzato questa citazione per introdurre poi alcune considerazioni nelle interviste sulla leadership "le differenze devono essere integrate non annientate o assorbite", parlando con il managament, è subito evidente che lo stile tenuto all'interno dell'azienda, come sottolinea lo stesso codice etico di Heidelberg, differisce fra quello adottato per i servizi e quello riferito alla cura del dipendente. Per quanto riguarda i servizi erogati è rigido nei minimi dettagli condizionando l'uniformità di processi, di qualità, e di servizi, mentre quello riferito al dipendente seppur avendo una base generale viene poi declinato a seconda dei casi, cercando di far sentire ogni membro dell'azienda ascoltato e compreso.

Andando a ritroso nella stessa intervista, il primo riporto aveva già parlato di casi in cui i cambiamenti a volte partono proprio da considerazioni del personale operativo, sinonimo di come la cultura dell'organizzazione non sia quella di eseguire il proprio lavoro in modo automatizzato e dequalificato, ma anzi di far sì che lo spirito critico e autonomo guidi sempre ogni membro dell'azienda. Parlando di leadership, emerge il pensiero del primo riporto, il quale è esattamente a cavallo fra l'approccio dei tratti di personalità, comportamentale, secondo quest'ultimo infatti le capacità di gestione e di leadership, sono abilità che come qualsiasi altra vanno allenate, vanno approfondite e per le quali ci si deve istruire e mettere in discussione, ma partendo da una base "innata" che non può mancare, secondo egli alcuni tratti carismatici e di personalità sono appunto qualità innate. Il middle manager mi riferisce che secondo la sua visione, la leadership è più determinata da ciò che si fa piuttosto da ciò che si è, in questo senso un approccio comportamentale è per lui quello più adeguato.

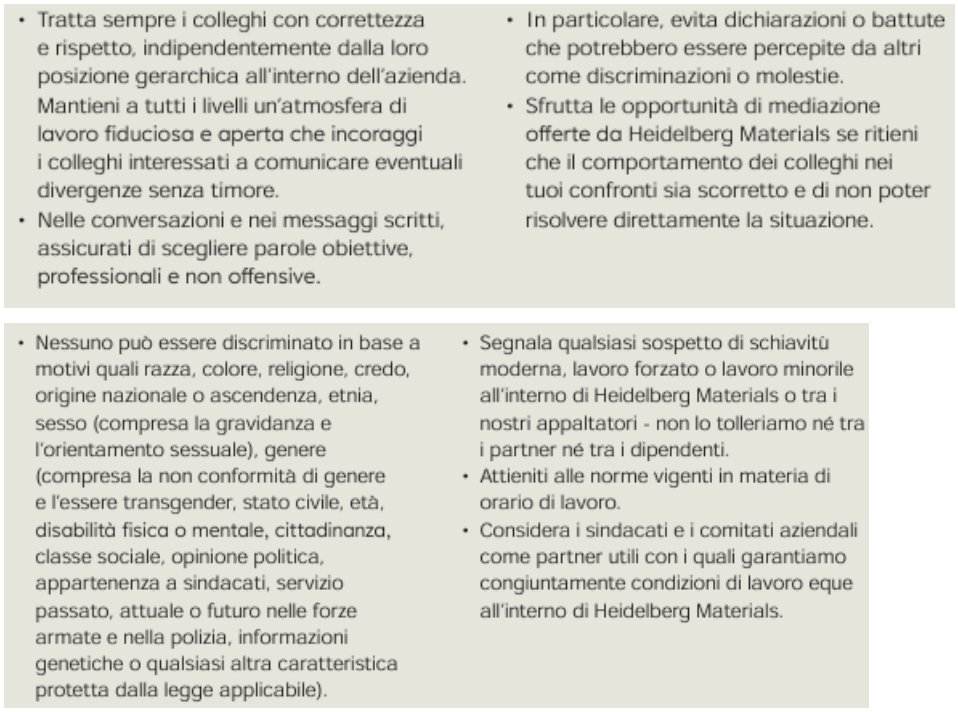


Figura 1.8 Estratti codice etico forniti durante le interviste
Fonte: Heidelberg Materials

M.P. Follet, porta il suo contributo anche in merito alla gestione dei conflitti, mostrando come i diversi stili di leadership possano poi favorire anche la discussione e la gestione dei conflitti, fornisce il suo contributo anche riguardo queste tematiche, indicando in un

piano cartesiano, i diversi atteggiamenti che si possono attuare nella gestione del conflitto ed i risultati che ne conseguono.

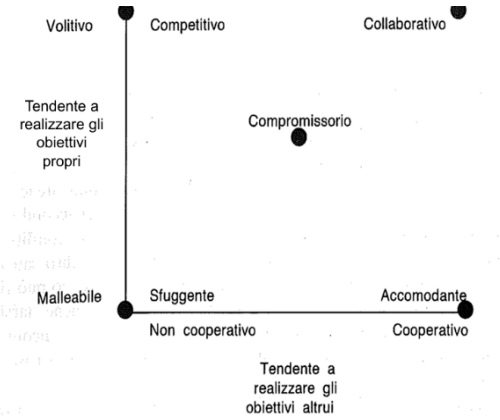


Figura 1.9 Stili di leadership

Parlando con il management, sono emersi principalmente due tipologie di atteggiamento ed intenzioni nella gestione del conflitto, il middle management che si trova prevalentemente a gestire conflitti interni all'azienda, sostiene di applicare uno stile collaborativo nella gestione dei conflitti, pur riconoscendo che non esista uno stile unanime per ogni situazione, quello collaborativo è ciò a cui loro si riferiscono la maggior parte delle volte, pur osservando come in alcune situazioni tengano uno stile accomodante, soprattutto questo riferisce uno di loro, quando può evitare un conflitto acceso, che comporterebbe solo una spesa di energie, mentre alcune volte uno stile compromissorio, in cui si cerca appunto di trovare un compromesso che porti ad un equilibrio in quella situazione. Dall'intervista con il primo riporto emerge invece una propensione maggiore nell'adottare uno stile compromissorio, dato anche a suo avviso dal fatto che molti dei suoi "conflitti" sono con soggetti terzi ed esterni all'azienda, nella quale si cerca una situazione "win to win", che soddisfi entrambi le parti e limiti al minimo la perdite di risorse nel tavolo del conflitto.

1.5 Differenze nella Leadership

1.5.1 Leadership formale ed informale

Nel corso dell'evoluzione dei sistemi organizzativi e dei modelli manageriali, la leadership e tutte le visioni ad essa connesse hanno progressivamente ampliato la propria sfera di influenza, distaccandosi sempre di più dall'idea che vedeva la leadership come un mero esercizio di autorità ed organizzazione gerarchica. Evolvendosi la leadership è diventata la sommatoria di più visioni e scuole di pensiero, e gli studiosi e ricercatori hanno nel tempo individuato alcuni pattern per poter iniziare ad analizzare in modo sempre più strutturato ed organizzato questa materia, e poter trovare al suo interno delle sezioni. In questo contesto, assume un'importante rilevanza la differenza fra la leadership formale e quella informale, queste sono infatti due dimensioni fra loro diverse, sia nei tratti generali che nelle modalità di applicazione, ma sono sempre più complementari e necessarie nelle nuove e moderne strutture organizzative aziendali.

La tipologia di leadership definita formale, ha già all'interno della sua denominazione, i suoi tratti essenziali, trae infatti la propria legittimazione soprattutto dalle posizioni ricoperte all'interno dell'organigramma. Si basa essenzialmente su un'autorità riconosciuta istituzionalmente, derivante da fattori inerenti a responsabilità e poteri assegnati o incarichi ricevuti formalmente dall'azienda. Un leader è definito formale nel momento in cui esercita la propria leadership tramite mezzi e strumenti ritenuti comunemente ufficiali, sono infatti tipici mezzi come la pianificazione, il coordinamento formale delle attività, valutazione quantitativa della performance. Le organizzazioni di stampo più tradizionale sono state per lungo tempo caratterizzate da una stile di leadership con queste caratteristiche, condizionato inoltre da strutture gerarchiche verticali e da processi decisionali fortemente centralizzati.

Il contributo fornito da John P. Kotter[22] risulta determinante per non dare valutazioni affrettate alla leadership formale. L'autore come già analizzato anche in precedenza,

[22] Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press

mette in risalto gli elementi distintivi fra il management tradizionale e la leadership, con il primo che ha il suo core focus inerente a pianificazione, organizzazione e controllo, mentre la leadership si distingue per la capacità di guidare il cambiamento, ed orientare il lavoro aziendale verso obiettivi comuni e realmente interiorizzati dai membri dell'azienda.

Questo tratto principale della leadership non può però ovviamente prescindere da un'organizzazione strutturale necessaria per lo svolgimento quotidiano delle attività aziendali, la leadership formale rappresenta quindi una componente fondamentale nell'equilibrio generale che un'organizzazione efficace mira ad avere, per ottenere stabilità organizzativa, coordinamento e chiarezza nei processi aziendali. Questa impostazione, che garantisce stabilità delle attività aziendali, è data anche dall'operato del leader, che svolge il suo lavoro all'interno di un framework organizzativo preciso, in cui l'organizzazione ha la priorità, e di conseguenza responsabilità e processi decisionali risultano chiaramente definiti.

Fra questi tratti distintivi della leadership formale, spicca sicuramente la centralità della funzione di coordinamento e della supervisione. La leadership formale organizza il lavoro, analizza mansioni e assegna compiti, monitorando poi i risultati ottenuti al fine di garantire il corretto svolgimento delle attività operative e permettere all'azienda di raggiungere i suoi target. Enfatizzando questi aspetti, la leadership formale richiama ad alcuni concetti tipici delle funzioni manageriali, come lo stesso Kotter sottolinea, sia in ambito di pianificazione, che di organizzazione e controllo. La leadership formale si contraddistingue dal punto di vista relazionale, per adottare rapporti maggiormente verticali e strutturati. La gerarchia organizzativa e i ruoli ricoperti all'interno dell'azienda, condizionano in modo netto e deciso i rapporti, tuttavia nelle organizzazione più moderne e contemporanee i leader, nonostante uno stile di leadership più formale, per garantire un continuo miglioramento di rapporti e prestazioni sono chiamati ad ampliare le proprio competenze relazionali, sviluppando abilità comunicative, empatiche e relazionali sempre più articolate, poiché nelle organizzazioni di stampo più moderno emerge sempre in modo più chiaro come la mera autorità gerarchica da sola non sia più sufficiente a garantire coinvolgimento, motivazione ed employee engagement.

1.5.2 Leadership Informale

Gli ultimi tratti citati della leadership formale, aprono le porte al concetto di leadership informale e alla sua incidenza in tutti gli ambiti aziendali, da un punto di vista umano e relazionale fino a quello organizzativo. La leadership informale non deriva da un esplicito potere dato da una posizione gerarchica ufficiale, piuttosto trae la sua legittimazione dalle capacità di un determinato membro aziendale di influenzare spontaneamente il comportamento degli altri componenti del gruppo, riuscendo a catturare il loro interesse, la loro fiducia ed attenzione, tramite la sua esperienza e competenza che nel tempo gli hanno fatto acquisire credibilità e fiducia. Il leader informale a differenza di quello formale non vede il suo potere legittimato da un organigramma, o da incarichi formali, ma nonostante questo tramite gli atteggiamenti che pone in essere nell'ambiente lavorativo, riesce comunque ad orientare le dinamiche organizzative aziendali e relazionali, grazie alla legittimazione ottenuta all'interno del contesto lavorativo.

Articoli[23] ed indagini hanno messo in evidenza l'importanza che questo stile di leadership assume nei moderni e dinamici contesti operativi, in modo particolare quando viene a contatto con ambienti caratterizzati da elevata complessità, rapidi cambiamenti e forte interdipendenza tra individui e team. Il modello gerarchico e più autoritario su cui si basa la leadership formale risulta non compatibile in modo completo ai nuovi ambienti di lavoro dinamici e flessibili, non riuscendo ad essere sempre sufficiente per garantire coinvolgimento, motivazione e adattamento organizzativo. Il leader informale emerge di conseguenza nel momento in cui è capace di generare consenso fiducia e collaborazione non tanto appoggiandosi ai rapporti e ruoli formali già esistenti ma riuscendo a farlo al di

[23] Leino, T. (2022). Informal Leadership: An Integrative View and Future Research. In: H. Katajamäki, M. Enell-Nilsson, H. Kauppinen-Räisänen & H. Limatius (Eds.)

fuori dei tradizionali meccanismi di comando convenzionali.



Figura 1.10 Grafico di confronto dei tratti essenziali di leadership formale ed informale

Peter G. Northouse definisce la leadership come "a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal"[24]. Questa definzione fornita da Northouse, risulta essenziale per capire quella che è la reale natura della leadership informale, non coincide necessariamente con il mero ruolo manageriale formale, ma trova le sue fondamenta nello sviluppo spontaneo all'interno dei gruppi di lavoro. La leadership informale rappresenta una manifestazione tangibile dei processi relazionali che molto spesso non riescono ad essere plasmati dal potere formale, in cui l'autorità non deriva esclusivamente dalla posizione occupata, ma soprattutto dall'abilità di incidere realmente sui comportamenti dei singoli e sulle loro relazioni in team.

Le nuove forme organizzative stanno abbandonando le strutture originali basate su un modello di rapporti verticali, caratterizzandosi invece per modelli organizzativi sempre più orizzontali e collaborativi, i quali nel tempo hanno valorizzato sempre di più le dinamiche di leadership informali emergenti. Risulta dalle ricerche di settore[25] uno sviluppo sempre più frequente di figure informali all'interno dei nuclei di lavoro, che

[24] Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
[25] Leadership Emergence, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2024

diventano grazie alle loro capacità comunicative e relazionali, dei veri e proprio punti di riferimento per i membri aziendali, in particolar modo queste figure vengono viste come dei riferimenti chiari nei momenti di incertezza della vita aziendale, durante i quali il team vede in loro una guida. I momenti incerti all'interno di un'organizzazione possono essere spesso seguiti da periodi di assestamento o cambiamento, e queste figure informali risultano determinanti in questi momenti per favorire il coinvolgimento del personale e per aumentare il livello di employee engagement.

La leadership informale diventa nella quotidianità aziendale, un elemento in grado di impattare all'interno dei processi organizzativi, assumendo un ruolo strategico e decisionale anche nella costruzione del clima organizzativo. Il passaggio da rapporti verticali derivanti dall'organigramma a relazioni orizzontali basate sulla fiducia reciproca, sul dialogo ed orientate alla collaborazione, favorisce la creazione e diffusione di una cultura aziendale più inclusiva e partecipativa. Schein[26] sottolinea l'importanza della diffusione della cultura organizzativa e di come essa non avvenga solo tramite procedure e strutture formali, ma anche e soprattutto mediante simboli, comportamenti e relazioni quotidiane, come visto anche in precedenza all'interno dell'indagine svolta. All'interno di questo contesto, i leader informali possono diventare dei veri e propri tramiti per la diffusione della cultura aziendale, influenzando in modo significativo gli atteggiamenti, comportamenti e le modalità operative all'interno dell'organizzazione.

La leadership informale, porta con se la sua innovativa modalità di attuazione, e la sua legittimazione spontanea e naturale, che come visto in precedenza la rendono uno dei maggiori propulsori della coesione del clima aziendale, nonostante i numerosi aspetti positivi può avere anche alcune criticità. In alcune circostanze è frequente veder emergere conflitti fra la leadership formale e quella informale, in particolar modo questo accade nel momento in cui gli obiettivi che i leader informali perseguono con le loro azioni e gli scopi verso cui orientano il lavoro del team divergono dalle strategie aziendali o nel momento in cui da parte della leadership formale, le figure dei leader informali non sono più percepite come una risorsa ed un vantaggio, ma come un pericolo o una minaccia alla

[26] Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass

propria autorità. È stata riscontrata[27]in alcuni ambienti lavorativi segnati da una forte presenza di leader informali, una modifica sostanziale sia nei comportamenti dei membri aziendali superiori sia nelle dinamiche interne di potere, in questi casi i leader formali attuano spesso comportamenti per contrastare il potere dei leader informali, così facendo creano però, come citato in precedenza, modifiche nei sistemi di controllo e supervisione, le quali possono poi contribuire alla diffusione di un malumore generale che coinvolge non solo i leader informali ma anche gli altri dipendenti, i quali si sentono più legati proprio a quest'ultimi.



Figura 1.11 Vantaggi Leadership formale e informale.

Nello scenario economico attuale, dinamico, incerto e multidimensionale, due stili di leadership come quello formale ed informale non possono essere considerati contrapposti, bensì sono ritenuti due dimensioni complementari che possono accrescere l'una il valore e l'efficacia dell'altra. I modelli moderni di leadership evolutiva e trasformazionale evidenziano la necessità di entrambe le competenze, un leader riesce ad essere completamente efficace solo se riesce a far conciliare l'autorità derivante dal ruolo

[27] Implications of Informal Leadership for Supervisor Downward Leadership, Academy of Management Journal, Feng Qiu, Lingtao Yu, Xueqi Wen, Michelle Duffy and Ke Michael Mai, 2026

formale con la capacità di costruire rapporti reali, di reciproca stima e fiducia che generano benessere e consenso spontaneo.

Nel contesto commerciale odierno, il capitale umano assume un peso specifico sempre maggiore, il potere gerarchico derivante dalla mera autorità formale non risulta più sufficiente per garantire prestazioni lavorative efficaci ed un vantaggio competitivo che possa essere duraturo e crescente nel tempo. Agli attuali leader non vengono più richieste solamente competenze inerenti alla capacità di gestione e coordinamento, ma è preteso anche di essere abili nel creare e sviluppare competenze relazionali, comunicative ed empatiche, grazie alle quali all'interno dell'impresa si possa verificare un graduale ma costante rafforzamento dei rapporti umani e conseguentemente una maggiore proficuità nel lavoro in gruppo e nello scambio di informazioni ed idee fra i diversi membri e settori aziendali.

CAPITOLO 2

DALLA LEADERSHIP TRADIZIONALE ALLA MODERNA LEADERSHIP

2.1 Teorie tratto comportamentali

2.1.1 Le teorie dei tratti il passaggio dalla Great Man Theory ai Big Five

Durante la prima metà del Novecento, attorno alla leadership inizia a svilupparsi in modo sistematico un forte interesse da parte degli studiosi, che ne comprendono l'importanza strategica e organizzativa nel contesto aziendale. Parallelamente in questo periodo storico assistiamo alla nascita delle grandi organizzazioni industriali e con esse emerge in maniera sempre più evidente la necessità di riuscire a delineare quali fattori rendessero alcuni membri aziendali maggiormente abili nel guidare, influenzare e coordinare i gruppi di lavoro in modo efficace e soprattutto in linea con la filosofia e gli obiettivi aziendali. Gli studiosi basano le proprie ricerche partendo proprio dalla fondamenta della figura del leader, concentrandosi sulla sua persona e nei suoi modi di fare, considerano il leader come un soggetto estremamente dotato di qualità innate, con doti fuori dal comune e capace di distinguersi in modo netto rispetto alla media della popolazione.

La base di partenza utilizzata dagli studiosi è stata essenziale affinché prendessero forma le cosiddette "trait theories", queste teorie sono infatti la pietra angolare degli studi riguardo la leadership, possono essere considerate da ogni punto di vista il primo paradigma interpretativo di questa materia. La prima visione riguardo queste tematiche si basa sull'idea che l'efficacia di un leader e di un determinato stile di leadership sia principalmente frutto di specifiche caratteristiche personali, caratteriali e psicologiche che non sono state solo acquisite e sviluppate nel tempo dal leader, ma che fanno parte di egli da sempre, peculiarità innate, in grado di permettere al leader di differenziarsi e distinguersi rispetto agli altri membri presenti nell'organizzazione aziendale.

Le basi teoriche su cui si basa questa visione del leader e delle sue caratteristiche sono riconducibili a ciò che viene definito come "Great Man Theory", teoria che ha visto il suo maggiore sviluppo a cavallo tra l'ottocento ed il novecento. Per comprendere il significato intrinseco e più profondo di questa teoria risulta estremamente esemplificativa la definizione che fornisce Thomas Carlyle: "la storia del mondo non è altro che la biografia dei grandi uomini"[28]. Carlyle era tra i principali e più autorevoli studiosi della materia e sostenendo questa tipologia di approccio attribuiva alla leadership una natura sostanzialmente innata ed eroica.

Le linee guida dettate da questa visione furono estremamente influenti anche sui primi studi manageriali ed organizzativi, si fece sempre più largo infatti l'idea secondo cui in alcune persone fossero presenti qualità innaturali e attributi peculiari che le facevano risultare notevolmente adatti a gestire e guidare altre persone ricoprendo ruoli apicali e direttivi all'interno delle organizzazioni. Durante gli studi e le ricerche per approfondire quali elementi fossero fondamentali per definire un buon leader come tale, la ricerca si concentrò essenzialmente nell'individuare all'interno dei campioni osservati, quali tratti psicologici, abitudinali e caratteriali fossero comuni fra i vari leader considerati efficaci. Le peculiarità che emersero in modo più netto da queste indagini furono principalmente l'intelligenza dei leader e la loro sicurezza personale, la loro capacità di essere "dominanti" a livello sociale, il loro carisma e la loro abilità decisionale in situazioni concitate, di conseguenza anche la loro stabilità emotiva. Nello sviluppo delle teorie dei tratti risulta essenziale il contributo fornito da Ralph Melvin Stogdill, il quale nel 1948 pubblicò quella che è poi stata considerata una delle maggiori revisioni[29] sistematiche riguardo la leadership e tutta la letteratura ad essa connessa. Stogdill si munì di un elevato numero di campioni di studi empirici, grazie all'analisi dei quali riuscì ad evidenziare come non esistesse un set standard di caratteristiche personali sufficienti per definire un leader efficace e garantire che poi effettivamente lo fosse. L'autore statunitense sottolineò che l'efficacia della leadership non dipendesse esclusivamente dai tratti della personalità appartenenti al leader, ma mise in evidenza il grande impatto che la relazione dinamica

[28] Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*, Chapman and Hall, London, 1841.
[29] Stogdill, R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*.

tra individuo, team e ambiente organizzativo poteva avere sulla leadership e la sua efficacia.

Le conclusioni portate da Stogdill rappresentano un importante spartiacque all'interno degli studi su leadership e management, perché furono in grado di apportare un importante contributo che permise di superare la concezione rigidamente deterministica della Great Man Theory. Da questo momento in poi la leadership assunse le caratteristiche di un tema a tutti gli effetti multidimensionale, in cui le semplici predisposizioni individuali non erano più sufficienti per spiegare tutte le sue sfaccettature mentre accrebbe sempre di più l'importanza delle relazioni e del fattore umano e l'influenza dell' ambiente economico, sociale ed organizzativo in cui la leadership si trovava a dover attecchire. Gli studi empirici più recenti hanno contribuito ad approfondire ulteriormente il rapporto tra la personalità e la leadership, risulta in particolar modo significativa la meta-analisi condotta da DeRue, Nahrgang, Wellman e Humphrey, pubblicata sul Journal of Applied Psychology[30]. L'analisi condotta risulta determinante per evidenziare l'impatto che alcuni specifici tratti di personalità possano avere sull'efficacia della leadership e su tutte quelle abitudini che un leader attua concretamente ogni giorno nel suo ambiente di lavoro e che incidono direttamente su tutti i suoi collaboratori.

Le evoluzioni subite dalla letteratura manageriale hanno contribuito a porre l'accento sull'importanza che ad oggi i tratti di personalità assumono alla luce dei cambiamenti che hanno caratterizzato il moderno contesto economico. Gli attuali scenari economici, dinamici, complessi e altamente incerti hanno fatto sì che chi possedesse qualità personali come resilienza, apertura al cambiamento e capacità continua di mettersi in discussione ed apprendere riuscissero ad emergere come reali leader efficaci e come persone in grado di motivare, compattare e guidare un team di lavoro. Un importante studio[31] pubblicato nel 2024 ha messo in evidenza ciò che le principale organizzazioni che operano attualmente nel contesto economico cercano e valorizzano nei loro leader, in particolar modo queste aziende apprezzano i leader con elevata flessibilità mentale e psicologica,

[30] DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*.
[31] Al Halbusi, H., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). "Leadership adaptability and organizational transformation in dynamic environments", *Leadership & Organization Development Journal*

persone che siano in grado di creare stretti legami relazionali che permettano alle organizzazioni di restare unite e mantenere un elevato livello di efficienza durante i processi di trasformazione digitale e organizzativa, ai quali ormai le aziende sono sottoposte quotidianamente. La ricerca ha inoltre sottolineato come in questo determinato periodo storico le competenze emotive e relazionali abbiano assunto un ruolo determinante nell'equilibrio aziendale, paragonabile in toto a quello assegnato alle competenze tecnico-manageriali. In periodi permeati da così forte incertezza per far sì che il team di lavoro resti compatto e mantenga i suoi standard di lavoro ed obiettivi alti è infatti necessario che il leader sappia instaurare forti legami basati sulla fiducia e il rispetto reciproco, così da poter fornire ai dipendenti una base emotiva solida su cui far affidamento durante il lavoro.

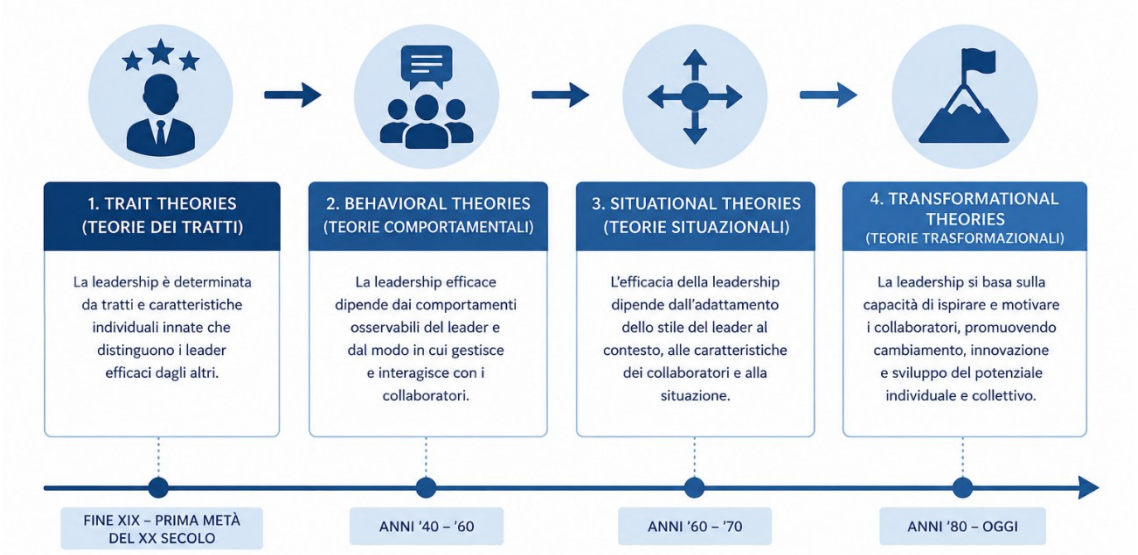


Figura 2.1 Evoluzione delle Teorie della Leadership

Inizialmente l'impatto che ebbe la teoria dei tratti sullo sviluppo degli studi attorno alla leadership fu sicuramente importante e determinante, ma nonostante questo il suo approccio alla materia iniziò alla luce dei continui cambiamenti economici a mostrare più di qualche lacuna interpretativa. L'approccio portato avanti tramite le teorie dei tratti continuava ad ignorare in modo sistematico l'importanza di tutte quelle componenti inerenti alle dinamiche relazionali e all'interazioni con l'ambiente organizzativo, riducendo così la leadership ad una mera sommatoria di caratteristiche individuali. Questa

impostazione si è mostrata nel tempo sempre più inadatta a spiegare la crescente complessità delle organizzazione moderne, le quali necessitano di strumenti sempre più dinamici per essere comprese e per poter ambire ad una reale competitività economica che sia duratura e stabile nel tempo. Per riuscire a superare i limiti intrinsechi a queste teorie, gli studiosi cercarono di porre il focus delle loro ricerche riguardo i comportamenti empirici che il leader applica nel proprio ambiente lavorativo all'interno delle organizzazioni. Questa differenza di approccio da parte degli studiosi segnò un netto cambiamento decretando il passaggio dalle trait theories alle behavioral theories e dando spazio così ad una nuova fase nello studio della leadership moderna.

2.1.2 Leadership, insieme di comportamenti organizzativi

Attorno alla metà del 900', gli studi condotti attorno alla leadership e le sue determinanti iniziarono ad abbandonare del tutto l'idea per cui l'efficacia manageriale fosse esclusivamente scaturita da alcuni tratti della personalità e da alcune qualità innate appartenenti al leader. La ricerca spostò la propria attenzione all'ambiente e al contesto lavorativo all'interno del quale il leader operava, per focalizzarsi ed analizzare quali fossero concretamente i comportamenti messi in atto da quest'ultimo. Questa nuova base di ricerca ottenuta dagli studiosi diede il via alla nascita delle teorie che presero poi il nome di "behavioral theories", il tratto distintivo delle quali fu la nuova interpretazione che furono in grado di dare alla leadership, non interpretandola più come una mera predisposizione naturale del leader, piuttosto come una serie di comportamenti osservabili e migliorabili attraverso il continuo esercizio di applicazione della leadership stessa che il leader mette in atto quotidianamente all'interno del contesto lavorativo. Questa tipologia di approccio risultò essenziale per affermare la convinzione che la leadership non fosse solamente una dote innata per cui "leader si nasce", ma che potesse a tutti gli effetti essere una qualità personale che va sviluppata e rafforzata attraverso le esperienze quotidiane di apprendimento, formazione ed organizzazione del lavoro e del team.

Uno dei contributi maggiormente rappresentativi in questo ambito è quello fornito dagli Ohio State Studies[32], teorizzati presso l'Ohio State university attorno alla metà del Novecento. All'interno delle loro ricerche questi studiosi individuarono principalmente due macroaree all'interno del comportamento manageriale: initiating structure e consideration. Relativamente al macrotema individuato come "initiating structure" si fa riferimento a tutte quelle serie di abilità sviluppate dal leader in ambito di organizzazione lavorativa, definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e del team, pianificazione delle attività e sapere coordinare e motivare il team attorno ai medesimi obiettivi aziendali. Per quanto riguarda invece la consideration, gli studiosi pongono la loro attenzione attorno alle relazioni umane, alla costruzioni di relazioni aziendali basate su fiducia e rispetto reciproci, al welfare e benessere dei dipendenti e alla costante alimentazione di un clima di lavoro favorevole, positivo e proficuo.

Aver evidenziato la distinzione fra questi due ambiti rafforza in modo ancora più netto come il concetto di leadership efficace non potesse dipendere solamente dall'organizzazione produttiva e dalla supervisione dei processi aziendali, ma dovesse obbligatoriamente catturare al suo interno tutti quegli aspetti relativi alle relazioni con i dipendenti, alle loro emozioni e motivazioni. Le Behavioral Theories con i loro concetti rafforzarono ulteriormente la necessaria presenza di elementi più umani e partecipativi all'interno della leadership, andando quindi in contrasto con i modelli più tradizionali che vedevano una presenza massiccia di schemi gerarchici e autoritari.

All'interno dei Michigan Leadership Studies[33] fu invece effettuata la distinzione tra employee-oriented leadership e production-oriented leadership, questo contributo fu rilevante perché partendo anche da una solida base empirica riuscì a dimostrare il collegamento fra stili di leadership più orientati alle persone e l'innalzamento dei livelli all'interno dell'organizzazione di soddisfazione lavorativa, motivazione del personale ed efficacia produttiva. Gli studiosi si resero conto che i leader abili nel creare, mantenere e sviluppare relazioni positive con il proprio team riuscivano ad ottenere nel tempo risultati migliori anche in termini di performance e produttività collettiva. Grazie al contributo

[32] Fleishman, E. A. (1953). "The Description of Supervisory Behavior", *Journal of Applied Psychology*
[33] Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York

offerto da questi studi, si iniziò un graduale processo di transizione che portò ad una riduzione della rigidità autoritaria nei modelli, per abbracciare un approccio maggiormente collaborativo e relazionale.

In quest'epoca particolarmente florida per gli studi in ambito manageriale fu rilevante il contributo apportato da Robert Blake e Jane Mouton, gli autori del Mangerial Grid Model[34]. Le osservazioni fornite dal modello furono importanti per determinare le due principali variabili sulle quali individuare poi i diversi stili manageriali, ovvero l'orientamento alla produzione e l'orientamento alle persone. Questi due autori, riscontrarono maggior efficacia nei modelli di leadership caratterizzati da uno spiccato interesse non solo per la produttività organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi aziendali ma concentrati anche sullo sviluppo e la crescita dei collaboratori e del loro benessere. L'attenzione ad entrambe le sfere del lato manageriale, iniziò a bilanciare in modo equo l'importanza che i leader davano alle variabili sotto di loro, questo atteggiamento funge dunque da precursore per tutto ciò che sarebbe poi successivamente confluito nelle moderne teorie di leadership evolutiva.

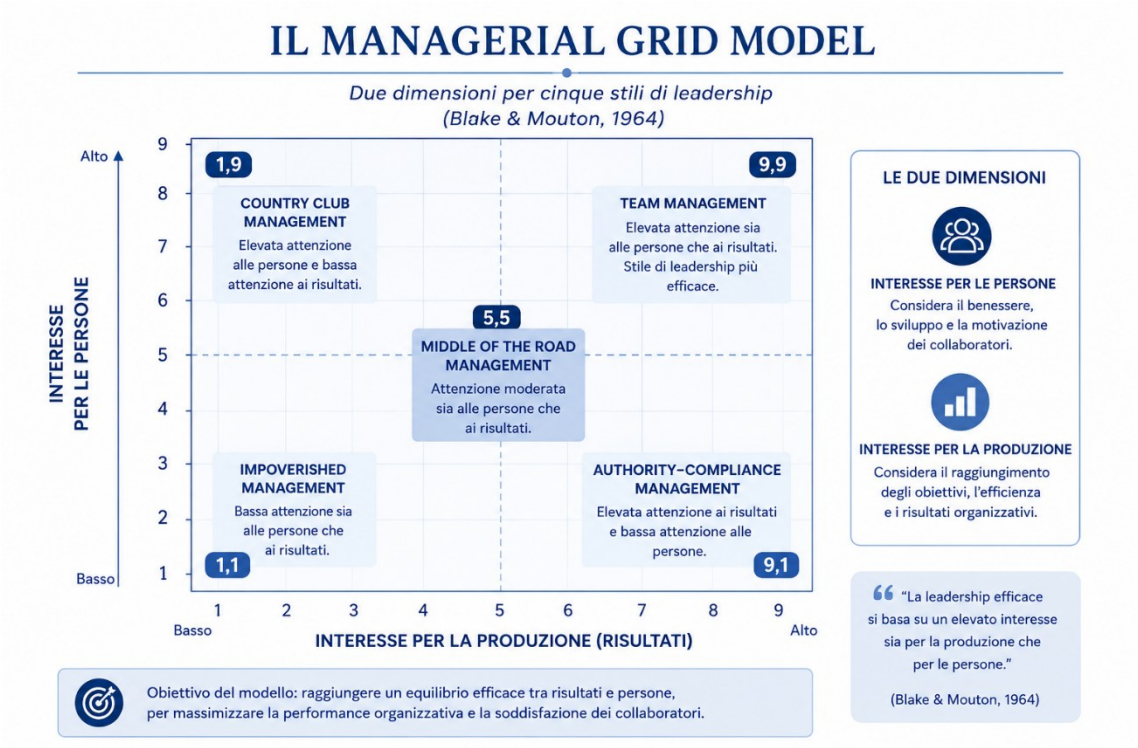


Figura 2.2 Il managerial Grid Model

[34] Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston

Le Behavioral Theories diedero un importante contributo alla diffusione di nuovi dogmi manageriali fondati sul coinvolgimento dei dipendenti e sulla valorizzazione del capitale umano e della rete di relazioni interna all'organizzazione. La leadership perse il ruolo di elemento rilevante solamente in relazione al coordinamento operativo e alla pianificazione aziendale, ma diventò a tutti gli effetti una leva strategica a disposizione dei manager e dei leader per riuscire a costruire una solida cultura organizzativa basata sulla motivazione dei dipendenti e sul continuo apprendimento dall'innovazione. La modalità in cui si sono poi evolute le moderne organizzazioni contemporanee ha nel tempo conferito sempre maggiore forza ed attualità alle teorie comportamentali. All'interno degli attuali scenari economici caratterizzati da un'elevata incertezza e una crescente complessità organizzativa i leader devono rafforzare sempre di più le proprie competenze relazionali e comunicative.

Alcuni fra gli studi[35] condotti a livello internazionale mettono in luce l'importanza per i leader di adottare comportamenti relazionali e adattivi così da poter incidere in modo significativo sulla capacità dell'azienda di organizzarsi affrontando quotidianamente i processi di innovazione e trasformazione sia fisica che digitale ai quali ad oggi sono sottoposti. Alla base dei moderni stili di leadership è imprescindibile che ci sia una spiccata capacità di favorire un continuo apprendimento all'interno di un ambiente lavorativo che valorizzi l'apprendimento senza punire troppo severamente l'errore.

La letteratura manageriale odierna con le sue convinzioni, ha rafforzato ancora di più la necessità per la leadership di avere spiccata intelligenza emotiva ed una buona gestione dei cambiamenti, questi elementi rappresentano due tra le leve principali a disposizioni dei manager per influenzare i risultati che la leadership può effettivamente ottenere all'interno delle organizzazioni globali. Le Behavioral Theories sono dunque una tappa essenziale nella storia degli studi della leadership, hanno infatti contribuito in modo determinante al superamento della visione rigidamente gerarchica legata ai modelli di management tradizionali ed hanno poi contribuito a far entrare nella leadership tutti quegli approcci di stampo più situazionale, relazionale e trasformazionale. La leadership

[35] Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). "Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era", *The Leadership Quarterly*

si toglie completamente lo stigma di mero esercizio di autorità formale e diventa a tutti gli effetti un processo dinamico frutto dell'interconnessione fra più dimensioni e capace di influenzare profondamente i membri dell'organizzazione, le loro relazioni e performance.

2.2 Teorie situazionali e di contingenza

2.2.1 Leadership universale e Contingency Theory

La seconda metà del novecento segnò un nuovo cambiamento nell'ambito degli studi attorno alla leadership, il concetto secondo il quale fosse possibile all'interno delle varie realtà organizzative individuare uno stile manageriale universalmente efficace iniziò a sgretolarsi, lasciando il campo all'emergere di nuove considerazioni. Le teorie sviluppate in precedenza, trattate anche sopra, hanno sicuramente contribuito in modo netto a dare un nuovo impulso agli studi manageriali, ma non sono riuscite a scollegarsi del tutto da quei limiti che da sempre le hanno caratterizzate, ovvero la costante tendenza a considerare la leadership come un elemento astratto che possa prescindere dall'ambiente in cui viene attuata e dalla variabili organizzative e situazionali a cui è sottoposta. Il novecento che emerge dopo le ferite lasciate dalla seconda guerra mondiale, è un periodo ricco di trasformazioni ed evoluzioni economiche, tecnologiche e sociali, le quali hanno contribuito a rendere evidente come per la leadership fosse imprescindibile saper tarare ed adattare il proprio stile alle specifiche caratteristiche del contesto organizzativo in cui si trovava. Da questo punto di vista sorgono quelle che prenderanno poi il nome di teorie situazionali e di contingenza, grazie alle quali viene dato nell'ambito degli studi della leadership un peso maggiore alle componenti di dinamismo e flessibilità della leadership.

Con i nuovi approcci viene abbandonata del tutto l'idea secondo la quale sia possibile individuare un modello di leadership valido indipendentemente dal contesto, visto che l'efficacia manageriale che scaturisce dallo stile di leadership adottato dipende dalla relazione bidirezionale fra il leader e i suoi collaboratori, dalla struttura organizzativa in cui essa deve attecchire e dai diversi obiettivi che ogni singola azienda intende perseguire ed ottenere. La leadership abbandona quindi la staticità, per diventare a tutti gli effetti un

processo adattivo, in grado di modificarsi e allinearsi in funzione delle variabili organizzative e delle esigenze del contesto. Uno dei contributi iniziali che mise le basi per i ragionamenti successivi fu "Contingency Theory of Leadership"[36]. L'autore di questo manuale, Fred Fiedler, sostiene che l'efficacia effettiva assunta dalla leadership dipendesse dall'interrelazione fra più elementi in particolare tra lo stile di leadership adottato dal leader e il grado di controllo conferito al leader all'interno dell'organizzazione. Fiedler in particolare individuò tre principali variabili strettamente connesse all'attività manageriale: la bontà dei rapporti fra il leader e i suoi collaboratori, la complessità e la struttura dei vari compiti e il peso attribuito al potere formale associato alla posizione gerarchica.

Fiedler nei suoi assunti sostiene che i leader caratterizzati da un focus particolare su compiti e obiettivi risultino performanti in situazioni estremamente favorevoli o estremamente sfavorevoli, mentre coloro che hanno un focus orientato maggiormente alle relazioni riescono ad avere risultati migliori in condizioni di lavoro intermedie. Questo concetto a suo tempo determinò un importante cambiamento nell'approccio di studio alla leadership rispetto alle teorie precedenti, introdusse infatti che l'efficacia di uno stile di leadership non potesse non prescindere anche dalla coerenza fra lo stile adottato e il contesto nel quale lo si fa. La leadership smise dunque di essere considerata come un insieme statico di caratteristiche e comportamenti, ma assume sempre più i connotati di un comportamento in grado di incidere in diverse condizioni organizzative adattandosi agli elementi che trova nell'ambiente di lavoro. Questo cambiamento fu inizialmente soprattutto un cambiamento teorico, un differente approccio di porsi alla tematica, ma oggi assume una rilevanza sempre maggiore in virtù proprio dei nuovi ambienti all'interno dei quali le organizzazioni operano, contesti VUCA segnati da volatilità ed incertezza.

I mercati sono caratterizzati da una crescente instabilità, data sia dalle nuove logiche di competizione fra le organizzazioni che dall'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica, inoltre la rapida evoluzione che hanno subito le strutture organizzative aziendali rende inefficaci ormai in modo quasi istantaneo qualsiasi modello manageriale

[36] Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York

con un altro grado di standardizzazione. In questo contesto economico una leadership viene considerata efficace nel momento in cui non coincide più con un mero esercizio di controllo gerarchico e autoritario, ma quando riesce a fare suo il contesto organizzativo in cui opera interpretandolo, comprendendolo e avendo l'abilità di variare il proprio stile in base alle diverse situazioni operative.

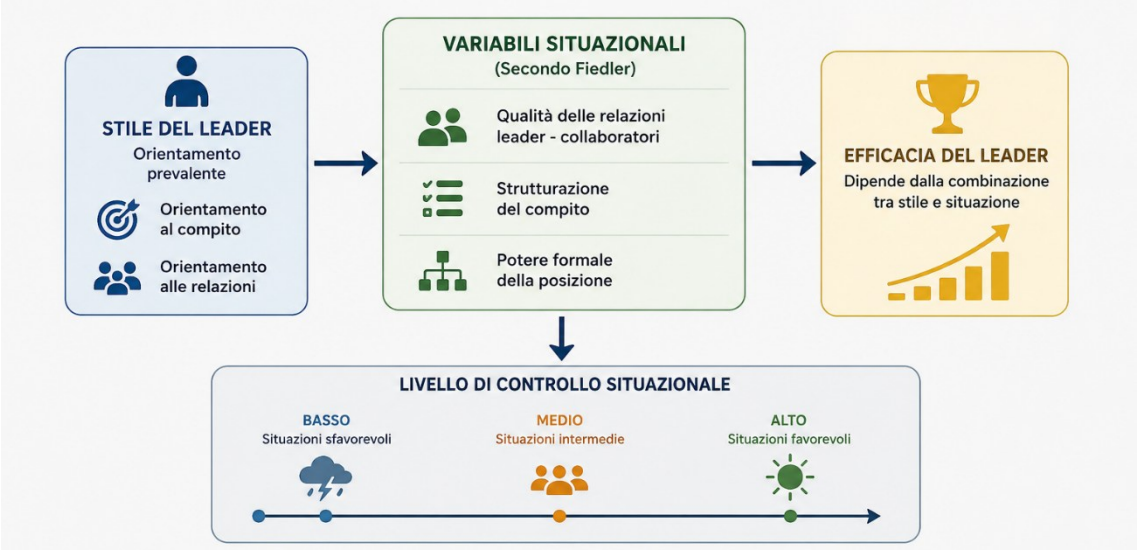


Figura 2.3 La contingency Theory

Le vie più recenti intraprese dallo studio manageriale hanno contribuito a rafforzare ancora di più questa tipologia di impostazione. Quanto emerge dagli studi[37] contemporanei mette in luce la stretta correlazione presente fra organizzazioni performanti e stili di leadership flessibili, si è visto infatti che uno stile di gestione orientato all'apprendimento continuo, capace non solo di gestire momenti caratterizzati da forte incertezza ma nel mentre abile anche nel portare avanti il proprio lavoro senza subire influenze esterne, tutto questo contribuisce alla valorizzazione dell'impresa, del suo capitale umano e delle competenze. Le teorie di contingenza rappresentano da ogni punto di vista un turning point negli studi della leadership, poiché sono state essenziali per superare del tutto la concezione di una leadership indistintamente valida, e hanno

[37] Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks

aperto le porte ad una concezione maggiormente dinamica e contestualizzata del management. Le determinanti per l'efficacia della leadership divennero infatti l'abilità del leader nel saper cogliere i segnali del contesto organizzativo, interpretarne le variabili e allineare il proprio stile con l'ambiente lavorativo.

2.2.2 Leadership situazionale e adattività utilizzati per gestire la complessità organizzativa

Le teorie contingenti hanno trovato una prosecuzione nel loro sviluppo grazie al contributo fornito dalla "Situational Leadership Theory"[38]. I due autori di questo manuale Hersey e Blanchard sostenevano che lo stile della leadership dovesse essere in grado di adattarsi anche al livello di maturità, competenza e autonomia dei collaboratori. In particolar modo individuarono anche 4 principali stili di leadership da adottare in base contesto organizzativo e al grado di sviluppo professionale dei propri colleghi: directing, coaching, supporting e delegating. Secondo l'approccio proposto i collaboratori che non possiedono un'elevata autonomia e non possono nemmeno contare su specifiche competenze, per essere realmente performativi e utili all'organizzazione avranno bisogno di una leadership più direttiva, mentre i leader che hanno all'interno dell'organizzazione soggetti più esperti e con elevate competenze specifiche possono permettersi di adottare uno stile di leadership basato su deleghe, supporto e responsabilizzazione. La leadership situazionale con il suo approccio ha rafforzato maggiormente la concezione che la base per una buona leadership debba essere composta da flessibilità e forti relazioni con i collaboratori, evidenziando di conseguenza l'importanza che ha lo svolgimento di una corretta analisi delle competenze presenti nei propri collaboratori per ottenere uno stile di leadership che sia realmente efficace.

La Situational Leadership Theory rappresenta un ulteriore step in avanti rispetto ai precedenti approcci manageriali, introduce l'idea che il leader per essere efficace non sia costretto ad individuare e poi applicare in modo intransigente uno specifico modello comportamentale, ma che esso debba essere in grado di adattare la propria modalità di

[38] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

gestione del team e del lavoro alle persone e al contesto aziendale n cui si trova. Questa nuova prospettiva ha contribuito nell'evoluzione dei modelli a favorire paradigmi di guida manageriale maggiormente partecipativi, finalizzati alla valorizzazione del capitale umano e allo sviluppo delle competenze umane e tecniche del personale.

Un contributo altrettanto rappresentativo che ha segnato poi un importante sviluppo delle teorie situazionali è rappresentato dalla Path goal Theory, formulata da Robert House[39]. Secondo questa teoria il leader ha un compito principale che abbraccia tutte le sue sfere d'influenza, cercare costantemente di facilitare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, esercitando la sua influenza su tutto ciò che può a questo contribuire, rimuovendo ostacoli, supportando i vari team di lavoro e chiarendo il percorso da percorrere e le modalità con cui farlo, così da rendere chiari ed accessibili a tutti gli operatori sia gli obiettivi organizzativi che i percorsi operativi. Questa teoria individuò diversi stili di leadership, direttivo, supportivo, partecipativo e orientato al risultato. L'impatto fondamentale di questa teoria fu proprio nella connessione fra i diversi stili di leadership e il contesto in cui essi vengono applicati, ognuno degli stili risulta infatti maggiormente efficace in funzione anche alle caratteristiche del contesto organizzativo in cui viene applicato. Queste conclusioni contribuirono ulteriormente a rafforzare l'idea secondo cui la leadership oltre a capacità organizzative deve avere elevate capacità di adattamento, comunicazione e lettura delle dinamiche organizzative.

Le nuove scoperte nell'ambito della letteratura manageriale hanno rafforzato ed ampliato questi concetti, inserendo un nesso sempre più definito tra la leadership situazionale e la capacità di gestire situazione complesse e innovative. Nelle organizzazioni contemporanee è essenziale che la leadership oltre a supervisione gerarchica e autorità formale sia anche e soprattutto un mezzo attraverso cui favorire l'apprendimento, la flessibilità e adattabilità strategica. All'interno di queste nuove intuizioni spiccano sicuramente gli studi sviluppati da Ronald Heifetz riguardo la Adaptive Leadership[40], secondo cui il leader nei contesti organizzativi deve essere in grado di orientare il lavoro dell'organizzazione soprattutto durante situazioni complesse e incerte, favorendo allo

[39] House, R. J. (1971). "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterl*
[40] Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press, Cambridge.

stesso tempo processi continui di apprendimento da parte dei collaboratori e valorizzazione delle caratteristiche degli stessi. Dal punto di vista di Heifetz molte delle sfide che ti trovano a dover affrontare le organizzazioni contemporanee non possono essere risolte mediante l'utilizzo di soluzioni tecniche standard, ma queste richiedono forte capacità di interpretazione, continuo apprendimento e costante motivazione e coinvolgimento del team di lavoro. La leadership adattiva ha alla sua base la capacità del leader di orientare il lavoro comune di individui e gruppo verso i processi di cambiamento organizzativo a cui l'azienda tende, sapendo gestire e capitalizzare nel migliore dei modi tensioni, incertezze e resistenze organizzative.

La digitalizzazione subita dai processi aziendali oggigiorno e la massiccia presenza di AI, ha reso oggi queste dinamiche ancora più rilevanti, le organizzazioni necessitano infatti oggi di una diffusione del lavoro sempre più flessibile e di gestire team di lavoro che sono sempre più interdipendenti e multiculturali, tutti elementi che sommati insieme aumentano notevolmente la presenza di momenti di possibile incertezza e gestione durante lo svolgimento quotidiano del lavoro. Alla leadership moderna sono richieste competenze sempre più dinamiche e trasversali, che non riguardano solamente capacità decisionali e strategiche, ma soprattutto intelligenza emotiva, efficacia nella comunicazione personale e formale, una gestione dei conflitti bilanciata e valorizzare le relazioni organizzative, professionali ed umane. Le recenti ricerche internazionali confermano che la leadership adattiva sia ad oggi una delle competenze principali per un manager e una fra le più richieste. Lo studio del Journal of Organizational Change Management ha fatto emergere cosa distingue un leader efficace ed uno inefficace, fra i principali elementi sono presenti la capacità del leader di essere flessibile e sapersi adattare, saper coinvolgere i collaboratori, convogliando le loro forze e il loro lavoro attorno agli obiettivi aziendali. Tutto questo permette non solo ad un leader di essere efficace ma anche e soprattutto alle imprese di affrontare i processi di trasformazione digitale in modo organizzato e proattivo.

Le teorie situazionali e di contigenza hanno rappresentato un contributo fondamentale per definire il concetto di leadership moderna, hanno caratterizzato la disciplina introducendo aspetti dinamici, flessibili e relazionali. In questi nuovi frangenti cambia inoltre il metodo

di valutazione della leadership, che non è più valutata sulla base di qualità innate del leader o comportamenti standardizzati, ma viene valorizzata e apprezzata nel momento in cui riesce a comprendere la complessità organizzativa, adattarsi al cambiamento e soprattutto orientare e motivare in contesti economici sempre più incerti e competitivi, i dipendenti dell'azienda allineando il loro lavoro e i loro obiettivi con le prestazioni a cui l'azienda tende.

2.3 Leadership carismatica e trasformazionale

2.3.1 Leadership carismatica, meccanismo di influenza e costruzione del consenso

La seconda metà del novecento è stato un periodo cruciale per gli studi inerenti alle tematiche di leadership, in questi anni si è iniziato progressivamente ad abbandonare quei tratti della leadership meramente meccanicistici e gerarchici tipici del management tradizionale, mentre si è lasciato spazio all'emergere di nuove teorie, tratto-comportamentali e anche la cosiddetta leadership carismatica, tutte teorie che hanno in comune i tratti di svolta tipici di quel periodo storico e che tutt'oggi costituiscono le basi della leadership moderna. Nascono in quel periodo storico modelli di leadership capaci di interpretare anche la dimensione simbolica ed emotiva dell'organizzazione, che pongono il loro focus anche su tutti quegli aspetti relazionali ed umani di cui le moderne organizzazioni sono completamente permeati.

In questo contesto di cambiamenti e innovazione teorica e pratica si sviluppano anche i primi studi riguardo la leadership carismatica, questi contribuirono ad assegnare ulteriore importanza agli atteggiamenti messi in pratica dal leader, proprio perché ritenuti uno dei maggiori fattori d'influenza riguardo i valori, la visione e il comportamento dei collaboratori. La leadership carismatica affonda le sue basi teoriche negli studi sociologici di Max Weber[41], il quale identificò il carisma come una peculiare caratteristica appartenente ad un soggetto che all'interno di un gruppo viene percepito come straordinario dai propri collaboratori. Weber ritiene che il potere carismatico si differenzi dalle forme tradizionali di autorità e potere legati a clausole formali, poiché egli ritiene

[41] Weber, M. (1922). *Economia e società*, Edizioni di Comunità.

che il carisma si basi sulle capacità che appartengono al leader di saper generare consenso, fiducia e identificazione collettiva nei confronti dei propri collaboratori, i quali sono disposti a seguirlo proprio perché gli attribuiscono delle peculiarità fuori dal comune.

Il pensiero Weberiano ha condizionato fortemente gli studi manageriali che lo hanno seguito, in particolar modo riguardo al crescente bisogno degli attori economici moderni di avere alla propria guida leader capaci di guidare il cambiamento e saper riunire il lavoro delle persone attorno a macro-obiettivi organizzativi condivisi. Per queste motivazioni la leadership carismatica non nasce come interpretazione di una forma di potere personale, ma come la reale capacità dei leader di saper costruire adesione attorno a loro, concentrando in modo efficace tutta la forza lavoro attorno ad una visione aziendale concreta. Nello sviluppo degli studi attorno alla leadership carismatica uno dei principali contributi è quello portato da Robert House[42], il quale propose una tra le prime soluzioni manageriali concretamente basate su questa filosofia. House riteneva infatti che i leader carismatici possedessero una forte capacità di rendere concreta una visione strategica, una spiccata fiducia in sé stessi, capacità di persuasione e forte abilità nel farsi percepire come straordinari, tutti questi elementi mescolati insieme danno al leader carismatico una forte capacità di influenzare e condizionare i propri collaboratori.

Il leader carismatico è solito sviluppare relazioni che sono fortemente caratterizzata da identificazione emotiva, così facendo riesce a stimolare nei proprio collaboratori un forte senso di appartenenza che si tramuta poi in motivazione e disponibilità a spendersi per permettere all'azienda di raggiungere obiettivi organizzativi anche particolarmente complessi. La leadership carismatica si esalta e assume una funzione quasi astratta, simbolica e identitaria, proprio perché riesce a dare il suo contributo anche nella costruzione dei valori comuni aziendali e nella diffusione della cultura organizzativa. I cambiamenti che interessano il mondo del lavoro contemporaneo sono strettamente collegati alla crescente attenzione che viene dedicata agli aspetti relativi e emozionali che la leadership può influenzare. Negli attuali scenari economici fortemente competitivi e instabili, l'autorità gerarchica non riesce ad incidere in modo significativo riguardo

[42] House, Robert, 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.Toronto Univ. (Ontario)

coinvolgimento, adattabilità e innovazione. Le caratteristiche del nuovo scenario economico rendono ancora più fondamentale che i moderni leader siano in grado di comunicare una visione credibile e che arrivi come tale ai propri collaboratori, riuscendo a guidare il lavoro aziendale anche attraverso periodi di forti cambiamento.

All'interno dei ragionamenti sviluppati attorno a questa tematica, va sottolineato anche il contributo fornito da Warren Bennis[43], il quale mise in luce la necessità per la leadership moderna di non basarsi su un mero esercizio di controllo burocratico, ma di porre le sue radici nella capacità di creare valore attorno alle visioni aziendali e saper orientare il lavoro collettivo. Bennis riteneva infatti che un leader efficace non si dovesse fermare alla gestione dei processi e delle procedure, ma dovesse essere in grado di infondere fiducia, ispirazione e coinvolgimento sia nei propri collaboratori che all'interno del clima aziendale. In modo simile, il contributo portato da James Mcgregor Burns[44] metteva in risalto la capacità della leadership carismatica di favorire processi di cambiamento individuali e collettivi, riuscendo a portare ad uno step superiore le motivazioni, i valori e la partecipazione dei collaboratori. Burns nell'ambito di questi studi fu il primo ad introdurre una netta distinzione che sarebbe poi diventata in futuro determinante nell'ambito della leadership, ovvero la differenza tra leadership transazionale e leadership trasformazionale. Le sfaccettature che riguardano la leadership, non sono mai monotematiche e anche la leadership carismatica oltre ai suoi innumerevoli pregi ha anche le sue criticità. Alcuni tra i più recenti studi hanno portato alla luce le conseguenze che potrebbe avere una forma di leadership eccessivamente personalistica, in questi casi infatti i collaboratori tendono ad affidarsi in modo totalitario al leader, togliendosi di dosso qualsiasi responsabilità personale, così facendo si concentra il potere decisionale esclusivamente attorno al leader e si riduce nettamente l'autonomia lavorativa dei collaboratori. Una forte centralizzazione del potere potrebbe condizionare fortemente il contesto organizzativo, arrivando a far percepire il carisma del leader più come un elemento di manipolazione e controllo emotivo piuttosto che una leva strategica utile per l'organizzazione.

[43] Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading
[44] Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.

La letteratura manageriale riguardo la leadership ha goduto e gode tutt'ora del costante e dinamico contributo di studiosi, manager e imprenditori, le moderne modalità di pensiero hanno portato a valorizzare una forma di leadership carismatica che fosse prevalentemente caratterizzata dall'etica, la reciproca partecipazione e la sostenibilità nel tempo di relazioni solide e mature. Colui che ad oggi viene identificato come "il leader" non è più ammirato come figura eroica o autoritaria, ma piuttosto come un soggetto capace che attraverso il suo carattere, la formazione e le esperienze maturate è in grado di costruire attorno a sé consenso e fiducia, mostrandosi autentico, comunicando in modo sincero e cercando quotidianamente di valorizzare le persone e il loro lavoro. Analizzando questa prospettiva, hanno un ruolo particolarmente centrale anche gli studi condotti sulla "Authentic Leadership"[45], sviluppati da Bruce Avolio e William Gardner, i quali propongono una visione della leadership come il risultato della coerenza tra i valori personali del leader, i comportamenti organizzativi adottati e le relazioni da egli messe in atto. L'autenticità, l'essere percepito come una persona trasparente senza secondi fini nascosti, diventa quindi una prerogativa essenziale per un leader, per costruire credibilità e coinvolgimento all'interno dell'organizzazione.

Alcune tra le più recenti ricerche[46] internazionali hanno confermato la tendenza delle organizzazioni contemporanee a preferire lo sviluppo di modelli di leadership che siano capaci nell'integrare più dimensioni e farle dialogare tra loro, dimensione strategica, empatia e capacità comunicativa. Dagli studi condotti è emerso come la leadership carismatica produca risultati positivi soprattutto se viene adottata all'interno di contesti lavorativi che si contraddistinguono per elevati livelli di fiducia organizzativa, propensione all'ascolto e partecipazione attiva dei collaboratori.

[45] io, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*,

[46] Khan, Suleman Mahmud, Norashikin Fayyaz, Maria 2025/12/03Transformational Leadership and Organizational Commitment: A 2024 Analytical Scoping Review of Empirical Evidence, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences

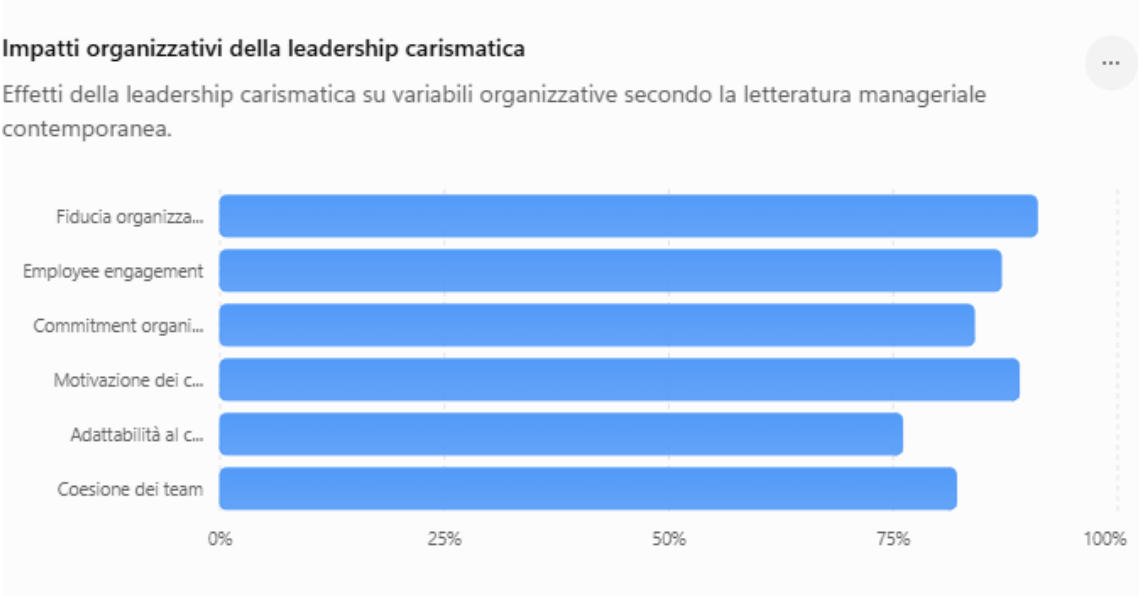


Figura 2.4 Rielaborazione sulla base dei dati emersi dagli studi utilizzati.

La leadership carismatica rappresenta sicuramente una tappa importante e significativa all'interno del percorso di evoluzione degli studi manageriali, perché ha contribuito a dare una nuova definizione al ruolo assegnato al leader all'interno delle organizzazioni. In linea con le altre tipologie di leadership moderna, anche quella carismatica non è più interpretata come esercizio di autorità formale, ma come l'abilità del leader nel saper migliorare e influenzare i valori e le attitudini dei collaboratori attraverso nuove visioni e nuove modalità di raggruppamento del lavoro attorno a obiettivi aziendali che ogni collaboratore riesce ad interiorizzare e perseguire.

2.3.2 Leadership trasformazionale, engagement e capitale umano.

La leadership carismatica ha goduto del contributo di numerosi studiosi e autori, l'analisi svolta attorno a questo tema contribuì progressivamente alla coniazione di una nuova leadership, quella trasformazionale, che ad oggi è ritenuta uno tra gli stili di leadership più rilevanti all'interno del management contemporaneo. Questo approccio trova il suo punto di partenza nelle riflessioni di un autore centrale per i temi della leadership, già più volte citato, James Macgregor Burns, le cui idee sono state poi approfondite e

ulteriormente sviluppate da Bass. In particolare il contributo fornito da Bernard Bass[47] ha portato la leadership trasformazionale ad essere riconosciuta come uno dei paradigmi centrali delle moderne teorie di leadership e management. Burns ritiene che la leadership trasformazionale sia in grado non solo di regolare i rapporti che intercorrono tra leader e collaboratori, ma soprattutto riesca ad incidere in modo determinante su motivazioni, valori e atteggiamenti individuali dei collaboratori. Un leader trasformazionale è colui che all'interno del contesto organizzativo riesce ad elevare il livello di engagement dei collaboratori, facendo si che i collaboratori riescano ad identificarsi con gli obiettivi organizzativi, favorendo in loro non solo stimoli per la crescita personale, ma facendoli sentire parte attiva dei processi che compongono l'azienda. Bass[48] sviluppo ancora più approfonditamente queste tematiche, andando ad individuare quattro principali segmenti che compongono la leadership trasformazionale:
idealized influence, inspirational motivation.intellectual stimulation,individualized consideration



Figura 2.5 Elaborazione basata su Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.), Psychology Press, New York.

Quando si fa riferimento alla "idealized influence", si intende analizzare l'abilità che un leader dovrebbe avere nel riuscire a presentare ai propri collaboratori un modello credibile e coerente ai loro occhi, che riesca dunque a generare in loro fiducia e identificazione

[47] Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
[48] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.), Psychology Press, New York.

organizzativa. La "inspirtaional motivation" si traduce invece nella capacità del leader non solo di pensare ad una visione chiara ma anche e soprattutto di saperla comunicare, così da renderla pratica e concreta, favorendo l'orientamento al futuro del lavoro e stimolando l'utilizzo di energia lavorativa e la motivazione collettiva. Per quanto concerne "l'intellectual stimulation" si fa riferimento a tutti quegli atteggiamenti adottati dal leader che riescono a stimolare nei suoi collaboratori un pensiero critico, che favorisca in loro un apprendimento continuo capace di far sì che i membri dell'azienda possano mettere in discussione i propri approcci consolidati lasciando così spazio per lo sviluppo di nuove soluzioni organizzative. La "individualized consideration" attiene a tutte le azioni che mirano a promuovere una crescita individuale dei collaboratori, attraverso un ascolto proattivo da parte delle figure apicali, mentoring[49] ed una continua valorizzazione delle competenze personali.

La leadership trasformazionale ad oggi, dati i continui cambiamenti che caratterizzano le moderne organizzazioni risulta più che mai attuale ed inerente. I topic da cui ogni azienda oggi giorno non può astenersi dal monitorare sono la digitalizzazione, innovazione tecnologica, sostenibilità, globalizzazione e cambiamento continuo, tutto questo richiede dei manager che non siano capaci soltanto nel gestire i processi operativi, ma che siano soprattutto abili nel guidare i propri collaboratori attraverso contesti caratterizzati da complessità e incertezza. All'interno di queste dinamiche tematiche come employee engagement, organizational commitment e cultura organizzativa risultano estremamente correlati al concetto di leadership trasformazionale. I membri del team che risultano maggiormente coinvolti nei processi decisionali e percepiscono gli incarichi che vengono loro attribuiti come valorizzanti per la loro persona, tendono a sviluppare elevati livelli di motivazione, fiducia e identificazione con i target aziendali. Attinenti a questi temi risulta particolarmente rilevante la riflessione proposta da John kotter[50], il quale ritiene che un fattore estremamente determinante per il successo aziendale durante i periodi di cambiamento organizzativo sia proprio la capacità della leadership di costruire consenso attorno a sé, comunicando chiaramente i piani aziendali e accorpando le persone attorno alla mission e vision aziendale.

[49] Il mentoring è una relazione di supporto e crescita personale o professionale, in cui una persona più esperta e competente (il *mentore*) guida, consiglia e affianca una meno esperta (il *mentee* o discente)
[50] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston

Kotter a suo modo di vedere ritiene che in molti casi le iniziative di cambiamento proposte all'interno delle organizzazione falliscono non perché non siano presenti sufficienti condizioni tecniche e strategiche per la loro implementazione, ma perché la leadership non riesce ad essere in grado di creare il giusto coinvolgimento e senso di urgenza attorno ai temi cardini interni all'organizzazione. La leadership trasformazionale cerca proprio di colmare questo gap, assume un ruolo centrale nella gestione del cambiamento e nella costruzione di una cultura organizzativa chiara, efficace e condivisa. Successivi sviluppi della letteratura manageriale hanno approfondito e ampliato questi concetti, assegnando alla leadership trasformazionale un ruolo cruciale anche relativamente alla sostenibilità organizzativa, la responsabilità sociale e al benessere dei dipendenti. Questo è accaduto perché le aziende contemporanee si sono rese conto della necessità di adottare modelli di leadership che fossero realmente orientati all'inclusione, all'engagement e alla valorizzazione e crescita delle persone.

Edgar Schein[51] porta il suo contributo approfondendo gli studi sulla cultura organizzativa, egli sostiene infatti che i leader siano i principali artefici e responsabili dei processi di creazione, stabilizzazione e trasformazione della cultura aziendale. Schein ritiene che la leadership sia uno dei fautori principali della nascita di valori condivisi e modelli comportamentali interni all'organizzazione, di conseguenza la leadership trasformazionale risulta estremamente in relazione con la capacità dei manager di costruire ambienti di lavoro che abbiano nelle proprio fondamento fiducia, apprendimento e coinvolgimento collettivo.

Le più recenti indagini fatte internamente alle organizzazioni dimostrano una crescente importanza assegnata alla leadership trasformazionale, lo conferma uno studio[52] pubblicato nel 2024 in cui viene evidenziato l'impatto significato che la leadership trasformazione ha sull'innovazione organizzativa, la collaborazione interna al team e

[51] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
[52] Yu, Jiayu, Xiang, Kaibiao, 2024/12/26. Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects, Behavioral Science

employee well-being[53]. In particolar modo si è visto come questo risultasse ancora più determinante in tutti quei contesti economici caratterizzati da una specifica e forte incertezza e soggetti ad una continua trasformazione digitale.

Ulteriori studi recenti hanno inoltre messo in luce l'efficacia dei modelli trasformazionali anche nella gestione delle nuove generazioni che entrano all'interno delle organizzazioni. Millennials e Gen z risultano infatti maggiormente affini a modelli di leadership che si distinguono per ascolto, purpose organizzativo e spiccate possibilità di crescita personale contribuendo in modo indiretto a scalfire sempre più l'efficacia di tutti quei modelli manageriali basati su ruoli gerarchici e autorità formale. La leadership trasformazionale incarna dunque nella sua applicazione capacità di guidare il cambiamento e promuovere un forte coinvolgimento all'interno dell'aziende, favorendo così non solo un ricco sviluppo umano ma anche l'instaurazione di un dialogo proficuo sia tra le varie aree aziendali che tra le diverse generazioni interne all'organizzazione.

2.4 Burocrazia, formalità e leadership: quanto emerge dall'indagine

Max Weber è sicuramente collocato tra gli autori ritenuti parte fondamentale non solo nello studio della leadership ma in generale per tutto ciò che riguarda l'analisi e la teorizzazioni delle moderne organizzazioni economiche. La sua teorizzazione dell'autorità carismatica ha aperto la strada a tutte le evoluzioni successive che hanno coinvolto la leadership in modo generale, quella carismatica e quella trasformazionale. La riflessione di Weber ha coinvolto a trecentosessanta gradi il sistema organizzativo aziendale ampliando la sua riflessione anche sulla burocrazia e l'autorità formale, imponendosi ancora tutt'oggi come uno dei principali punti di riferimento per la comprensione degli attori economici. L'accostamento fra questi due ambiti delle riflessioni weberiane risulta particolarmente utile per evidenziare l'impossibilità di analizzare i modelli di leadership esclusivamente come capacità di influenza personale, questi devono essere infatti necessariamente considerati all'interno del contesto

[53] il termine inglese employee well-being (tradotto come benessere aziendale o organizzativo) indica lo stato di salute a 360 gradi dei lavoratori.

organizzativo nel quale vengono esercitati. In generale all'interno delle imprese, soprattutto quelle di dimensioni notevoli, il leader si trova ad operare comunque all'interno di meccanismi formali basati su procedure, regole e meccanismi di controllo, che contribuiscono a rafforzare la trasparenza e i meccanismi di controllo interni.

In linea con questi principi risulta esaustivo quanto emerge dall'indagine, dove l'oggetto principale di analisi, ovvero la leadership, è stata sempre analizzata all'interno del contesto, consentendo così di poter riscontrare alcuni dei principi Weberiani. La spiccata attenzione riguardo la formalizzazione delle procedure, attività standardizzate e meccanismi di controllo, si collegano precisamente alle organizzazioni burocratiche proposte dal sociologo tedesco. L'indagine empirica svolta permette di collegare la riflessione teorica su leadership e autorità all'interno di un contesto operativo concreto, mettendo in luce, come anche in un contesto nettamente orientato all'innovazione, apprendimento e cambiamento continuo come quello di Heidelberg Materials, processi razionali e procedure formali possono riuscire ad integrarsi quotidianamente con stili di leadership più moderni, provando a tendere ad un equilibrio fra le due dimensioni che renda la performance aziendale il più efficace possibile.

Partendo dalla leadership, dai suoi studi, e dalle sue considerazioni, ho cercato di capire i meccanismi che governassero gli apparati ed i processi decisionali in Heidelberg.
In azienda è presente una grande apparato burocratico e procedurale, in Heidelberg infatti nessun processo è sprovvisto di apposita documentazione e regolazione, vige ad esempio il principio del doppio controllo, che ha lo scopo di prevenire ed impedire comportamenti dolosi o non rispettosi delle linee guida interne o esterne. Esso consiste nella doppia approvazione costante di atti e procedure, questo comporta quindi per l'azienda e i dipendenti, come da loro spiegato, molte pratiche in più da redigere; mi viene illustrato inoltre il caso della distruzione dei cespiti aziendali, in cui Heidelberg adotta procedure ulteriori a quelle imposte anche a norma di legge, imponendo a chi se ne occupa di far fare al cespite una perizia aggiuntiva da parte di un notaio apposito così da evitare qualsiasi difformità riguardo i valori economici di questo processo.
Questi meccanismi causano a volte tempi di attesa leggermente lunghi, ma questa forma di burocrazia così articolata comporta a detta di 2 dei 3 manager intervistati, una grande

presa di coscienza nelle loro azioni, dovendo avere ben chiaro ciò che si sta facendo per poter completare ogni pratica nel migliore dei modi.



Figura 2.6 Max Weber, La gabbia d'acciaio

Il manager più giovane mi esprime un po' le sue perplessità sostenendo di non riuscire a capire pienamente la necessità di tali procedure e anzi a suo avviso a volte, danno l'impressione che queste dinamiche creino un flusso che basta seguire, perdendo un po' quasi l'orientamento sulla pratica, ricordando così le considerazioni che Weber sviluppa riguardo l'esistenza di una "gabbia di acciaio". Ho poi chiesto agli intervistati quale secondo loro fosse, la forma di potere nella quale più si rispecchiassero, in questo senso ho posto loro un foglio con queste 3 definizioni, e ho cercato di parlare di "influenza" più che di "potere", quindi un'influenza di tipo, carismatico, tradizionale, o razionale:

- potere carismatico= i sottoposti accettano di seguire il capo perché è un capo carismatico
- potere tradizionale= potere legittimato dalla tradizione
- potere razionale legale= legittimato dall'equità della legge creata razionalmente rispetto ad un determinato scopo/valore

Il primo riporto crede che la sua sia una tipologia di influenza più legata al carisma, in cui alcune volte colleghi si rivolgono a lui anche per alcune mancanze a livello amministrativo burocratico all'interno dell'azienda. Più affine all'accezione di influenza-potere razionale, quella in cui si rivedono i membri del middle management. Parlando con il personale operativo vedono ad esempio nel primo riporto anche una sorta di potere

tradizionale, dato dalla sua lunga esperienza in azienda, ma con un'accezione quasi messiaca, in questo senso la sua presenza da più anni all'interno dell'azienda, è per uno di loro fonte di autorità.

CAPITOLO 3

LEADERSHIP EVOLUTIVA E ORGANIZZAZIONI: I NUOVI MODELLI GUIDA

3.1 Leadership nelle nuove organizzazioni

Dagli anni novanta del secolo scorso lo scenario economico all'interno del quale operano organizzazioni e società, ha subito diverse trasformazioni sostanziali, andando a toccare non solamente i modelli di business applicati, ma anche e soprattutto influenzando le diverse modalità tramite le quali i diversi stili di leadership vengono applicati all'interno delle aziende, influenzando direttamente e indirettamente anche il coordinamento aziendale e la valorizzazione delle risorse umane. Nel novecento l'efficacia aziendale e il suo vantaggio competitivo erano prevalentemente considerati diretta conseguenza dell'efficienza produttiva, della standardizzazione dei processi, ottimizzazione delle risorse e delle tempistiche. Il nuovo contesto economico si caratterizza per un'insita e crescente instabilità, dove l'innovazione e l'abilità nell'adattarsi e apprendere diventano elementi essenziali e imprescindibili come fattori critici di successo.

La moderna corrente di pensiero manageriale, ritiene che l'attuale contesto competitivo è stato caratterizzato ed è tutt'ora caratterizzato da una fase di passaggio, in cui organizzazioni segnate da strutture gerarchiche e lineari, si aprono a sistemi aperti, spiccatamente dinamici e fortemente interconnessi sia a livello umano che di reparti aziendali. Oggigiorno è ormai appurato che la leadership non possa essere identificata come mero esercizio di autorità formale, ma deve essere a tutti gli effetti un processo dinamico capace di coordinare il lavoro di tutti i dipendenti attorno agli obiettivi aziendali, trasmettendoli loro e facilitando la costruzione di canali collaborativi capaci di connettere persone, conoscenze e tecnologie. Pether Northouse[54] sostiene che la leadership contemporanea debba per forza essere ritenuta un processo economico e

[54] Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

sociale complesso, che pone le sue radici in più dimensioni, basate su influenza reciproca, scambio tra leader e collaboratori e tra persone e ambiente organizzativo.

Affermazione di modelli di lavoro ibridi, la costante accelerazione nel processo di digitalizzazione di interi rami aziendale, la volatilità dei mercati e la crescente e massiccia diffusione di sistemi AI, hanno reso nel tempo del tutto inadeguati i modelli di leadership completamente statici e verticali, a meno che questi non riuscissero ad essere integrati all'interno di nuovi contesti dinamici e multidimensionali. Le organizzazione devono riuscire a rispondere alla costante esigenza di sviluppare strutture organizzative maggiormente flessibili, nelle quali una corretta e veloce decisione deve sempre essere accompagnata da un capillare sistema di condivisione delle informazione, con alcuni casi più rari dove addirittura la condivisione e la velocità di decisione può anche essere più importante rispetto alla velocità e piena correttezza delle decisioni assunte. Gary Yukl[55] riguardo questi temi offre degli spunti di riflessione particolarmente rilevanti, nelle sue osservazioni nota la necessità dei leader contemporanei di sviluppare competenze sempre più orientate alla gestione di momenti concitati e complessi ed in particolar modo di riuscire a far mantenere calma e lucidità decisionale in quei momenti ai suoi collaboratori. Risulta essenziale in queste fasi del ciclo di vita dell'organizzazione che i collaboratori riescano ad isolarsi nel modo migliore possibile dall'incertezza data dal contesto in cui operano, per farlo hanno bisogno di un manager e leader che riesca a guidarli e mostrare loro la migliore modalità di lavoro per affrontare ogni determinato periodo, favorendo una costante collaborazione interdisciplinare ed una forte adattabilità strategica.

Tra i molti studi e le molteplici analisi emerse negli ultimi anni, uno dei contributi più significativi è sicuramente rappresentato dal rapporto "The State of Organizations 2023", pubblicato da McKinsey & Company, all'interno di questo documento vengono identificate circa dieci importanti cambiamenti strutturali che saranno essenziali per poter ridisegnare il funzionamento delle organizzazioni moderne.

[55] Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson

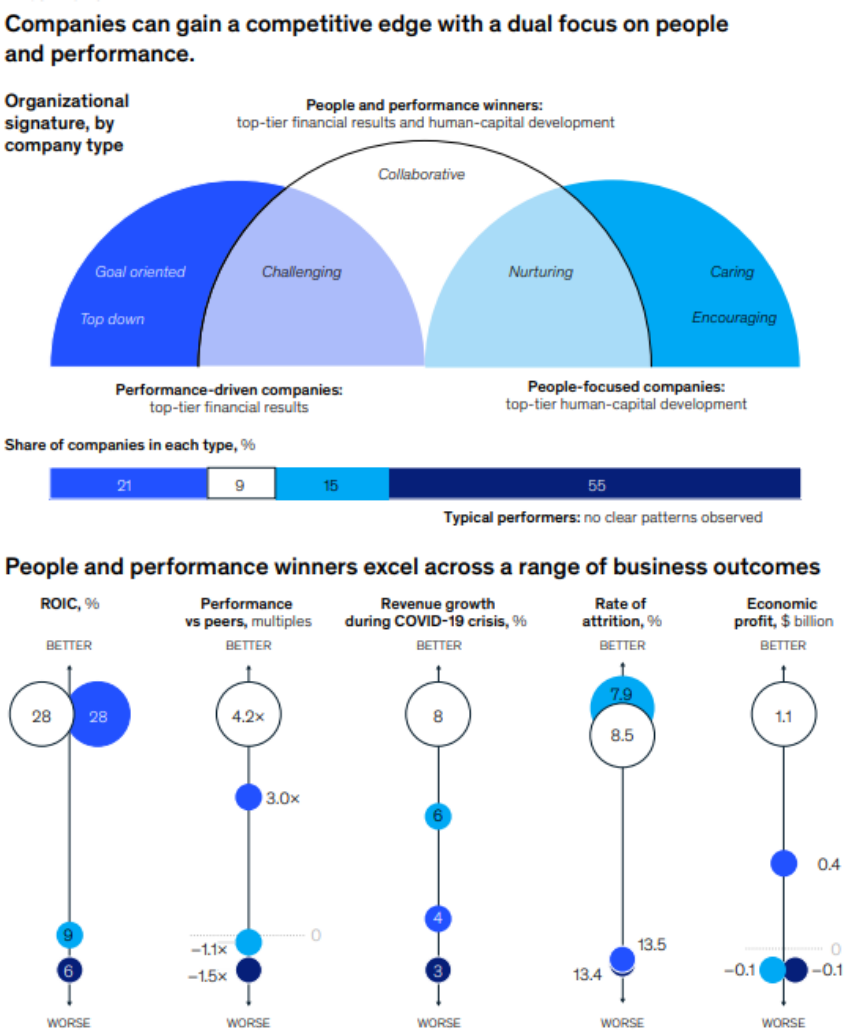


Figura 3.1 McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023, Mckinsey Global Institute analysis*

Tra le nuove abilità che devono essere parte integrante degli attuali attori economici, sono particolarmente rilevanti tutte le dinamiche che riguardano la centralità del capitale umano, la necessità di istituire modelli organizzativi capillari incrementando il lavoro ibrido e mostrandosi capaci di sviluppare capacità organizzative resilienti, cercando di coordinare tutte queste dinamiche all'interno di modelli di leadership che siano sempre più orientati all'apertura e alla comunicazione. La ricerca proposta da McKinsey & Company[56] ha coinvolto oltre 2.500 leader aziendali del mondo, appartenenti a sedici differenti aree globali ed economiche, questa vastità di campione di studio ha permesso di poter confrontare diverse dinamiche interne a queste aziende, portando a galla una conferma pratica di molti dei principi teorici che hanno segnato un punto di svolta negli

[56]McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023*

studi manageriali. Le organizzazioni maggiormente efficaci con livelli di performance stabili e duraturi sono quelle che riescono ad essere capaci di integrare la flessibilità organizzativa con un continuo apprendimento da parte del personale, favorendo però parallelamente una costante valorizzazione delle risorse umane dei membri aziendali.

I cambiamenti che si sono susseguiti in questi anni hanno progressivamente modificato anche le modalità attraverso le quali si cercava di ordinare ed interpretare la complessità organizzativa. Il paradigma contraddistinto dal modello VUCA è stato per molto tempo un punto di riferimento ben saldo a cui riferirsi per spiegare le dinamiche del contesto economico e cercare di interpretarle nel miglior modo possibile, vista l'elevata instabilità che caratterizzava lo scenario economico. Negli ultimi anni si è fatto spazio una nuova lente attraverso la quale cercare di analizzare l'ambiente competitivo, questo modello prende il nome di BANI, paradigma elaborato dal futurologo Jamais Cascio nel 2020. Cascio ritiene che la definizione di "ambienti volatili" per descrivere il contesto in cui si trovano ad operare le organizzazioni moderne sia troppo generica per comprendere la vera natura dell'ambiente economico attuale. Oggi lo scenario economico si caratterizza per essere formato da sistema fragili, che risultano spesso ansiosi, difficilmente prevedibili quindi non lineari e incomprensibili, BANI:

- B: Brittle, fragili
- A: Anxious, ansiosi
- N: Non linear, non lineari
- I: Incomprehensible, incomprensibili

Questo paradigma risulta particolarmente utile perché riesce ad evidenziare come l'incertezza ad oggi non rappresenti più un elemento sporadico all'interno della quotidianità aziendale ma piuttosto una caratteristica insita nelle fondamenta del contesto economico e sociale. Le dinamiche che scaturiscono da questa tipologia di ambiente economico impongo ai moderni leader di dover essere pronti e preparati per interpretare fenomeni complessi, riuscendo ad assumersi la responsabilità decisionale anche quando non hanno a disposizione la totalità delle informazioni o devono agire in un lasso di tempo particolarmente ristretto. Le modalità con cui il modello interpretativo BANI si è affermato hanno portato il mondo manageriale a fare una profonda revisione di quello

che è il ruolo del manager e del suo significato. In questo momento storico il leader non è più colui che deve eccellere solamente in ambito di controllo e pianificazione, ma deve soprattutto essere in grado di favorire all'interno del team di lavoro le condizioni necessarie all'apprendimento, alla sperimentazione e alla collaborazione. L'obiettivo perseguito dal leader è quello di ottenere un organizzazione all'interno della quale l'errore non viene demonizzato e ogni membro aziendale si sente stimolato nel provare a portare il proprio contributo, così facendo si può ottenere un'azienda capace di sfruttare tutto il suo potenziale, adattandosi e sfruttando anche i cambiamenti del contesto esterno.

Questa evoluzione all'interno del mercato è confermata anche da un report pubblicato da Deloitte, una delle voci più autorevoli di settore, il Global Human Capital Trends[57] del 2024. All'interno del report emerge come principale fattore competitivo delle aziende moderne non sia più rappresentato esclusivamente dall'adozione di nuove tecnologie, bensì dalle abilità presenti all'interno dell'organizzazione in grado di elevare le persone e creare le condizioni favorevoli per valorizzare le loro skills. Questo concetto risulta tutt'altro che banale, in un momento storico in cui molte organizzazioni concentrano il loro core focus nella corsa alla migliore tecnologia, al macchinario più efficiente o all'ultima forma di AI, gli studi di settore ribaltano un po' la prospettiva, sottolineando come senza un reale investimento nel capitale umano e nelle condizioni in cui esso può esprimersi, la corsa per accaparrarsi la migliore tecnologia potrebbe risultare insufficiente o vana. Il rapporto introduce proprio il concetto di Human sustainability, ovvero la bravura di un organizzazione nel riuscire al suo interno non solo a creare valore economico stabile e duraturo ma anche al contempo di promuovere una crescita professionale dei propri dipendenti, ponendo particolare attenzione anche al loro benessere e sviluppo professionale. Solamente attraverso lo sviluppo parallelo di entrambe queste dimensioni un organizzazione oggi può continuare la sua attività economica in modo efficace potendo ambire nel tempo a consolidare la propria quota di mercato e cercare di espandersi.

3.2 Personalità del leader: i Big five

[57] Deloitte (2024). *Global Human Capital Trends 2024: Thriving Beyond Boundaries – Human Performance in a Boundaryless World*.

3.2.1 Il modello Big five

Nel tempo si sono susseguite molteplici teorie e vari studi che hanno cercato di dare il loro contributo nell'identificare i tratti distintivi che permettevano ad alcuni soggetti di emergere come leader efficaci ed autorevoli rispetto altri. Ad alcune di queste teorie viene però criticato lo scarso peso che viene attribuito al contesto organizzativo nel quale la leadership attecchisce. Sulla base di queste osservazioni i ragionamenti successivi economici e psicologici in merito alla personalità e al contesto economico in cui essa opera hanno consentito di elaborare modelli più strutturati e scientificamente validi, tra cui il modello dei Big Five.

Il modello dei Big five è noto anche come Five Factor Model o modello OCEAN. Questo paradigma è ad oggi una delle principali fonti di informazioni teoriche e pratiche per l'analisi della personalità in ambito psicologico, organizzativo e manageriale. Come è intuibile dal suo nome questo modello si compone di 5 dimensioni fondamentali riguardo l'analisi della personalità umana:
-Openness to Experience, ovvero l'apertura mentale all'esperienza.
-Conscientiousness, quando ci riferiamo alla coscienziosità.
-Extraversion, estroversione.
-Agreeableness, la gradevolezza o amicalità di un soggetto.
-Neuroticism, come l'individuo reagisce alle pressioni emotive.

Il primo elemento di questo modello è l'apertura mentale all'esperienza. In questo caso vengono chiamate in causa tutti gli elementi del soggetto in analisi riguardo le sue attitudini e disponibilità a nuove idee o cambiamenti, guardando curiosità intellettuale, creatività e immaginazione. Nei soggetti[58] in cui è presente una tendenza ad innovare, sperimentare e a mettere in discussione le proprie idee per apprendere nuove nozioni, si riscontra quasi sempre una sensibile apertura mentale e curiosità verso il cambiamento. Facendo riferimento all'attuale contesto economico, e alle sue caratteristiche principali, già sopracitate, questo tratto distintivo assume una rilevanza crescente all'interno delle

[58] Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review

organizzazioni, l'apertura netta a nuovi stimoli combacia perfettamente con le richieste che un mercato dinamico ed in continua mutazione come quello odierno richiedono.

La coscienziosità, seconda determinante del modello, fa riferimento ad attributi dei soggetti in analisi riconducibili all'organizzazione, come affidabilità, precisione o concentrazione ed orientamento su specifici obiettivi. Coloro che spiccano in questo tratto del modello, risultano spesso molto più abili della media sia nella gestione delle proprie responsabilità che nella pianificazione del lavoro proprio e altrui, inoltre a livello manageriale coloro che hanno queste caratteristiche si mostrano particolarmente capaci nel coordinare obiettivi strategici, ottimizzare l'efficacia nell'utilizzo delle risorse e nel manovrare leve che consentano all'organizzazione di mantenere elevati livelli di efficienza e performance organizzativa.

Il terzo elemento presente nel modello è l'estroversione. In questo ambito vengono presi in considerazione elementi relativi alla capacità di interagire con le altre persone, chiamando in causa elementi come socievolezza, assertività, la capacità di saper comunicare in modo efficace e la predisposizione personali a contatti ed interazioni sociali. Questo tratto è presente soprattutto nel fase iniziale in cui una leadership emerge, e le persone iniziano ad individuare un determinato soggetto come leader, la capacità di comunicare efficacemente, influenzare e motivare i propri colleghi o il proprio gruppo di lavoro è una delle capacità che fanno sì che un leader diventi tale e queste abilità sono riconducibili anche al grado di estroversione di un soggetto. Questo aspetto è confermato anche dalla meta-analisi svolta

Il quarto aspetto che viene preso in considerazione nel modello dei Big Five, è "l'amicalità", con questo termine all'interno dell'analisi si fa riferimento a fattori come la considerazione, l'empatia, la disponibilità e la capacità nel saper costruire relazioni interpersonali positive che possano poi essere tradotte in un elemento di valore per aumentare l'efficacia delle performance aziendali. Questa dimensione ha assunto valore con il tempo e con le nuove abilità richieste dai mercati attuali, in passato era infatti considerata meno determinante nell'efficacia della leadership, tuttavia la crescente

attenzione[59] che le organizzazioni moderne prestano al benessere dei dipendenti e alla qualità del clima aziendale in cui essi lavorano ha fatto sì che il peso specifico di questa caratteristica all'interno delle qualità di un buon manager aumentasse notevolmente. I leader che hanno questa qualità spiccata, risultano molto abili nel favorire l'instaurazione di un clima di fiducia fra i vari membri del team favorendo così una migliore collaborazione organizzativa e aumentando la produttività dei membri dell'organizzazione e della qualità dell'ambiente lavorativo all'interno del quale essi operano.

L'ultimo elemento preso in considerazione all'interno del modello è il Neuroticism, questo tratto viene a volte considerato anche come capacità nella gestione delle emozioni o stabilità emotiva. Nell'ultima parte del modello viene presa in considerazione l'abilità del soggetto nel saper affrontare e gestire situazioni particolarmente concitate in cui emozioni come stress, ansia o sensazione di incertezza fanno da padrone. Questo tratto distintivo ha da sempre condizionato in modo preponderante la capacità di un buon manager di essere tale, ma ha sicuramente assunto ancora più importanza alla luce delle caratteristiche del mercato all'interno del quale oggigiorno i manager operano, un contesto complesso, imprevedibile e dinamico. In questa scenario, un manager che ha una buona lucidità decisionale, equilibrio nelle relazioni e nelle decisioni ed una buona capacità di gestione ed organizzazione nelle situazioni fortemente stabili ed incerte, fanno sì che egli possa portare avanti le proprio mansioni non solo limitando il più possibile le interferenze derivanti dall'incertezza che caratterizza un determinato periodo, ma anche riducendo al minimo l'influenza di tutti quei fattori di stress che potrebbero nascere da una malagestione dell'ansia, e dei momenti concitati.

[59] Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice; Judge et al., 2002.

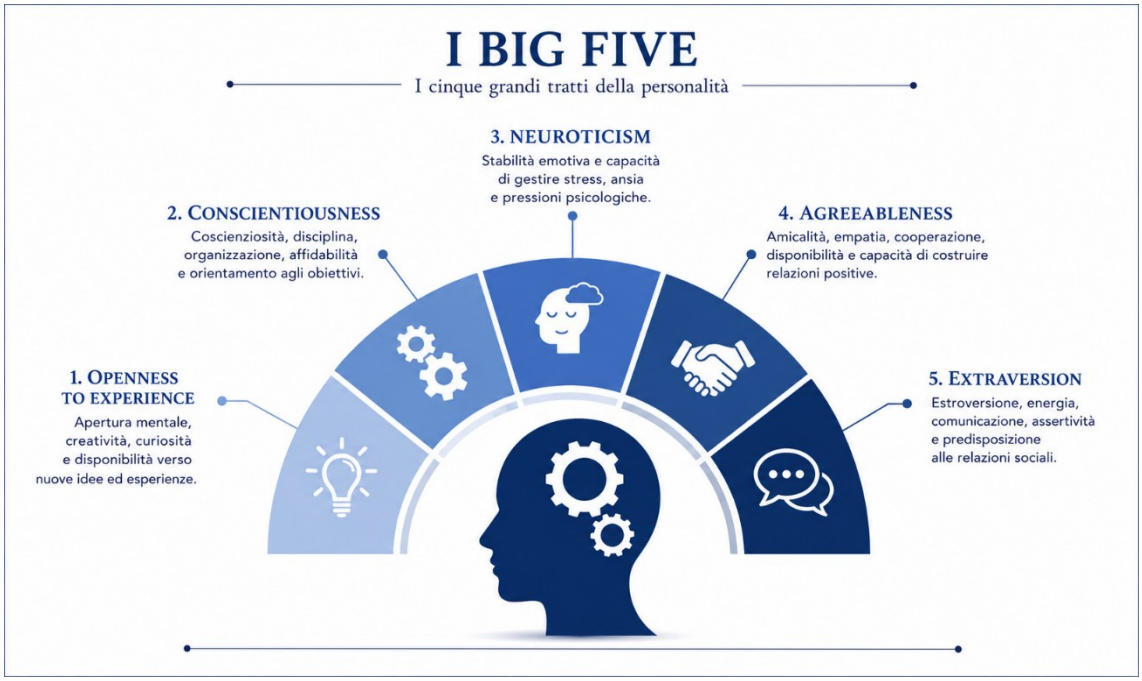


Figura 3.2 Il modello big five

3.2.2 Leadership e il modello Big Five

Nell'attuale panorama economico, diventa sempre più necessario che i modelli di leadership siano in grado di integrare sia le competenze manageriali di stampo più formale, come organizzazione e pianificazione del lavoro, ma è importante che abbiano anche e soprattutto intelligenza emotiva e spiccate capacità relazionali che favoriscano la costruzione di ambienti di lavoro proficui. I tratti della personalità presenti all'interno di una determinata persona, non sono sufficienti da soli per decretare la bravura di un leader, ma vanno sfruttati all'interno di un contesto in cui essi possano contribuire in maniera attiva alla costruzione di modelli di leadership evolutiva affinché abbiano un peso sempre maggiore all'interno delle organizzazioni.

Nell'ambito della correlazione fra una buona leadership ed i tratti di personalità del leader, risulta sicuramente importante il contributo che fornisce la meta-analisi[60] di Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, considerata uno dei punti fermi nell'analisi tra personalità e leadership. Partendo da numerosi studi empirici gli autori sono stati in grado di mettere

[60] Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review

in evidenza un'importante correlazione tra alcuni tratti della personalità e la capacità di un leader di emergere in modo efficace e positivo all'interno dell'organizzazione. Come già citato in precedenza, da questo studio, l'estroversione risulta il tratto maggiormente determinante per l'efficacia di un buon leader.

Il contesto economico che si è sviluppato negli anni ha contribuito ad aumentare ulteriormente le competenze richieste ai leader, in un mercato sempre più incerto e multidimensionale, anche le competenze dei manager non potevano essere da meno e le loro caratteristiche personali hanno assunto un rilievo sempre maggiore. Nell'attuale ambiente organizzativo dove globalizzazione, digitalizzazione ed innovazione continua fanno da padrone, la mera gestione tecnica ed organizzativa non è più sufficiente per un buon manager, egli deve infatti avere e sviluppare competenze in ambito relazionale, umano ed emotivo sempre più solide e tratti come apertura mentale, estroversione o stabilità emotiva assumono una rilevanza strategica cruciale. L'apertura mentale nell'attuale scenario economico consente a chi ha questo tratto, non solo di adattarsi in modo veloce ed efficace ma anche di avere una naturale predisposizione al cambiamento e all'innovazione che oggi risultano più che mai fondamentali. L'estroversione permette di avere una comunicazione pronta ed efficace, che riesca a toccare le giuste corde per stimolare e motivare i collaboratori riuscendo ad orientare il loro lavoro sia come singoli che come gruppo verso gli obiettivi organizzativi.

Le organizzazioni moderne destinano grande attenzione alla qualità dell'ambiente lavorativo, al welfare, alle relazione interne ed al clima organizzativo e benessere dei dipendenti. Per favorire questi aspetti un organizzazione ha necessità di avere al suo interno elementi con spiccata empatia ed un forte senso di cooperazione, dimensioni e qualità che sono riconducibili all' agreeableness. I leader che detengono spiccate capacità relazionali sono abili nel riuscire a creare ambienti di lavoro stimolanti ed inclusivi che non solo permettano al collaboratore di svolgere il suo lavoro in un clima favorevole ma stimolino anche la sua collaborazione e la sua propensione a creare rapporti lavorativi permeati di stima e fiducia. Nei modelli contemporanei di leadership trasformazionale[61] questi aspetti assumono un peso specifico maggiore, gli atteggiamenti del leader non

[61] Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations; Northouse, 2021

risultano monodirezionali, ma creano anche una risposta, con nuovi input che partono proprio dai collaboratori. Questi nuovi stimoli incentivati da determinanti atteggiamenti fanno sì che non solo il manager promuova migliori ambienti lavorativi, ma anche che egli agli occhi dei collaboratori non sia più solamente una figura di controllo gerarchico ma sia una persona di fiducia con la quale interfacciarsi e confrontarsi facilitando così la creazione di uno sviluppo umano ed organizzativo sempre più solido.

La coscienziosità risulta un tratto determinante per garantire una leadership efficace, questo emerge anche dalle necessità che le organizzazioni contemporanee hanno, dove nonostante flessibilità e capacità di adattamento siano qualità imprescindibili, non possono sicuramente venir meno responsabilità, coordinazione, affidabilità ed unione di intenti verso gli obiettivi macro e micro dell'organizzazione. Questi obiettivi sono raggiungibili in modo efficace ed ottimale solamente se tutte le forze che operano al suo interno sono coordinate nel migliore dei modi ed orientano i loro sforzi verso obiettivi comuni. Un leader con spiccata conscientiousness si distingue per una maggiore disciplina organizzativa, una rigida attenzione ai risultati conseguiti dall'organizzazione ed una spiccata capacità di pianificazione, tutti fattori che come detto in precedenza contribuiscono alla stabilità e all'efficacia dei processi aziendali. La leadership contemporanea deve essere in grado di integrare le più classiche competenze manageriali con abilità relazionali ed emotive, riscrivendo quelli che erano i limiti del management tradizionale e tentando di far riferimento a nuovi modelli di guida e di valutazione della persona che comprendano tutte le sfere che su essa possono incidere da quelle più quantitative a quelle di carattere più qualitativo.

Negli ultimi anni si sono verificati numerosi processi di cambiamento organizzativo[62] e da ognuno di questi è emersa sempre una strettissima correlazione fra personalità e leadership. I manager che hanno una sensibile apertura mentale ed un buon equilibrio emotivo, sono coloro che nelle fasi di cambiamento riescono a gestire al meglio l'innovazione, accogliendola non in modo passivo ma proattivo così da sfruttare al meglio e nel minor lasso di tempo tutte le sue potenzialità, promuovendo inoltre un continuo apprendimento all'interno dell'organizzazione così da consentire a tutti i membri

[62] Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge; Judge et al., 2002

dell'azienda di essere costantemente aggiornati e poter quindi non solo collaborare al meglio con i colleghi ma anche di sfruttare tutte le potenzialità che periodi incerti e di cambiamento come quello moderno offrono. Nel moderno contesto VUCA, l'efficacia della leadership non dipende solamente dalle competenze tecniche o dall'autorità formale, ma anche e soprattutto dall'abilità che le figure apicali e di coordinamento mostrano nel saper guidare ed orientare in modo corale il lavoro dei propri collaboratori, mostrando loro i processi e le accortezze da adottare nei cambiamenti, riducendo le resistenze organizzative e creando pool di lavoro basati sulla fiducia e sulla propensione al lavoro comune. I tratti della personalità che abbiamo visto influenzano il manager e la sua persona e si riflettono di conseguenza in modo chiaro e diretto nei stili di leadership che quest'ultimo decide di adottare. I leader che si caratterizzano per una spiccata estroversione tendono spesso ad adottare modelli di leadership partecipativa e trasformazionale, che sono connotati da un alto coinvolgimento dei collaboratori, un'esplicita condivisione degli obiettivi e una valorizzazione continua del capitale umano e dell'ambiente lavorativo in cui esso opera. Un profilo manageriale connotato da una minore stabilità emotiva o una ridotta apertura al cambiamento può favorire un approccio più rigido e direttivo che si basa quasi esclusivamente su rapporti verticali ed un clima nettamente formalizzato.

TRATTO BIG FIVE	IMPATTO SULLA LEADERSHIP	STILI DI LEADERSHIP ASSOCIATI	BENEFICI PER L'ORGANIZZAZIONE
OPENNESS *Apertura mentale*	Favorisce innovazione, adattabilità e visione strategica. Spinge il leader ad apprendere e a promuovere il cambiamento.	• Trasformazionale • Evolutiva • Innovativa	Maggiore innovazione, flessibilità e capacità di adattamento al contesto.
CONSCIENTIOUSNESS *Coscienziosità*	Sostiene pianificazione, coerenza e gestione efficiente delle risorse. Favorisce il raggiungimento dei risultati.	• Manageriale • Orientata ai risultati • Operativa	Maggiore efficienza organizzativa, qualità dei processi e performance.
EXTRAVERSION *Estroversione*	Migliora comunicazione, motivazione e capacità di coinvolgere il team. Tratto più associato all'emergere della leadership.	• Trasformazionale • Carismatica • Partecipativa	Maggiore motivazione, coinvolgimento e performance del team.
AGREEABLENESS *Amicalità / Gradevolezza*	Migliora la qualità delle relazioni, costruisce fiducia e rafforza coesione e collaborazione.	• Servant leadership • Authentic leadership • Inclusiva	Clima positivo, maggiore collaborazione e riduzione dei conflitti.
NEUROTICISM *Stabilità emotiva*	Permette lucidità decisionale, gestione della pressione e trasmissione di sicurezza.	• Adattiva • Resiliente • Situazionale	Maggiore resilienza organizzativa e capacità di affrontare crisi e incertezza.

Figura 3.3 Leadership e modello Big Five

Questa distinzione non sottintende che ci sia un unico profilo di leader che racchiuda la perfetta composizione di tratti da assumere, come già detto in precedenza il mercato odierno è imprevedibile, multidimensionale e bidirezionale, gli operatori influenzano il mercato e viceversa. Per questo motivo l'efficacia dello stile di leadership adottato è influenzata anche da tutte le dinamiche che scaturiscono dal contesto organizzativo, dalla cultura aziendale e dagli aspetti che riguardano le relazioni ed il capitale umano all'interno dell'impresa.

Il ragionamento attorno al modello dei Big Five e dei tratti di personalità, non vanno interpretati come elementi deterministici o sufficienti da soli a garantire la leadership. Le future prospettive organizzative in linea con i cambiamenti del mercato tendono sempre di più a considerare la leadership come un fenomeno multidimensionale, che subisce l'influenza di più fattori sia esterni che interni. Il modello dei big Five risulta uno strumento particolarmente utile, soprattutto per individuare e comprendere come le predisposizioni personali riescano ad influenzare ed orientare le scelte ed i comportamenti in ambito manageriale. I tratti risultanti dal modello sono determinanti per capire come un leader riesce a districarsi all'interno di gruppi di lavoro eterogenei, ottenendo la loro fiducia e orientandone poi il lavoro verso un unico obiettivo, e per delineare come egli riesca ad innovare e stimolare costantemente lo sviluppo del capitale umano.

3.3 Leadership e performance aziendale

3.3.1 Gestire il capitale umano per ottimizzare la creazione di valore

Con l'avanzare del tempo, delle tecnologie e il susseguirsi di diverse dinamiche la letteratura manageriale ha progressivamente cambiato il senso interpretativo utilizzato per comprende la relazione tra leadership e performance aziendale. La leadership nel tempo ha assunto diverse definizioni e connotazioni, in particolar modo il punto di svolta cruciale è avvenuto nel momento in cui la leadership è stata interpretata anche come mezzo finalizzato al coordinamento delle risorse umane, questo importante punto di vista non deve però far passare in secondo piano, come sottolineano gli studi più recenti, l'incredibile capacità strategica che la leadership possiede, che le permette di poter essere la leva strategica principale attraverso la quale influenzare la capacità dell'organizzazione di generare valore economico. L'evoluzione attorno agli studi riguardo la leadership ha

parallelamente influenzato anche il concetto stesso di performance aziendale. Questi cambiamenti hanno avuto riflessi anche negli aspetti più quantitativi interni all'organizzazione, come la cessazione dell'utilizzo esclusivo di indicatori economici, finanziari, quantitativi, in favore di un più ampio ventaglio di indicatori, coinvolgendo nella misurazione elementi come la sostenibilità, l'adattabilità strategica o la qualità del capitale umano.

La leadership viene identificata come uno tra le leve migliori di cui le organizzazioni dispongono per poter integrare tutte le varie dimensioni che ormai coinvolgono in toto un'azienda. Peter G. Northouse sottolinea il ruolo che dovrebbe essere assunto dalla leadership contemporanea[63], capace di condizionare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tramite non solo le competenze individuali e personali detenute dal leader, ma anche in base alla sua bravura nel creare relazioni di reciproca fiducia, coordinare tutte le forze a disposizione e favorendo l'insorgere di un clima aziendale altamente aperto e dinamico in cui tutti i dipendenti si sentono di potersi mettere in gioco per raggiungere un obiettivo aziendale che hanno interiorizzato e sentono anche loro. Gary Yukl[64] sottolinea in modo netto, l'importanza che un modello di leadership può avere soprattutto nei suoi effetti indiretti, tutte le azioni che un leader mette in atto portano ad alcuni meccanismi spontanei che si rivelano spesso e volentieri la chiave di volta per il successo aziendale. Il favorire un clima privo di giudizi severi ma aperto al dialogo e al confronto, porta ad un rafforzamento della motivazione individuale dei dipendenti, che favorisce a sua volta un clima maggiormente sereno che genera fiducia e stabilità, due elementi imprescindibili per cercare di ottenere il massimo da un'attività economica.

La nuova veste cucita per definire la leadership trova forte riscontro nella recente letteratura scientifica mondiale, un contributo particolarmente importante è quello fornito dalla ricerca[65] pubblicata nel 2024 da Bonini, Panari, Caricati e Mariani sulla rivista PLOS ONE. Questo lavoro porta alla luce importanti considerazioni e conferme, sostenute anche dal vasto campione di dati e soggetti utilizzati per la ricerca, 32 studi

[63] Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications
[64] Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson

[65] Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). *The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis*. *PLOS ONE*, 19(10), e0304720

scientifici, 52 effect size[66] e 11.640 lavoratori ascoltati. Gli autori di questa ricerca sono riusciti ad individuare, dimostrare e misurare l'esistenza di una relazione positiva e statisticamente significativa che coinvolge adaptive performance e stile di leadership. Con il termine adaptive performance si fa riferimento a tutte quelle abilità possedute dai dipendenti aziendali che permettono loro di affrontare efficacemente cambiamenti improvvisi, processi d'innovazione e situazione particolarmente complesse. Durante la ricerca sono riusciti ad individuare un coefficiente medio di correlazione pari a r = 0,37 riuscendo così ad ottenere anche una conferma empirica e numerica della strettissima correlazione che lega il macro tema della leadership alla performance adattiva. All'interno di questo studio viene inoltre evidenziata la non correlazione del successo organizzativo con un singolo specifico stile di leadership, ma in modo più macrospico vengono evidenziate alcune capacità che il leader deve avere imprescindibilmente nel suo bagaglio di capacità, capacità di favorire fiducia, motivazione e sostegno generale all'interno dell'organizzazione.

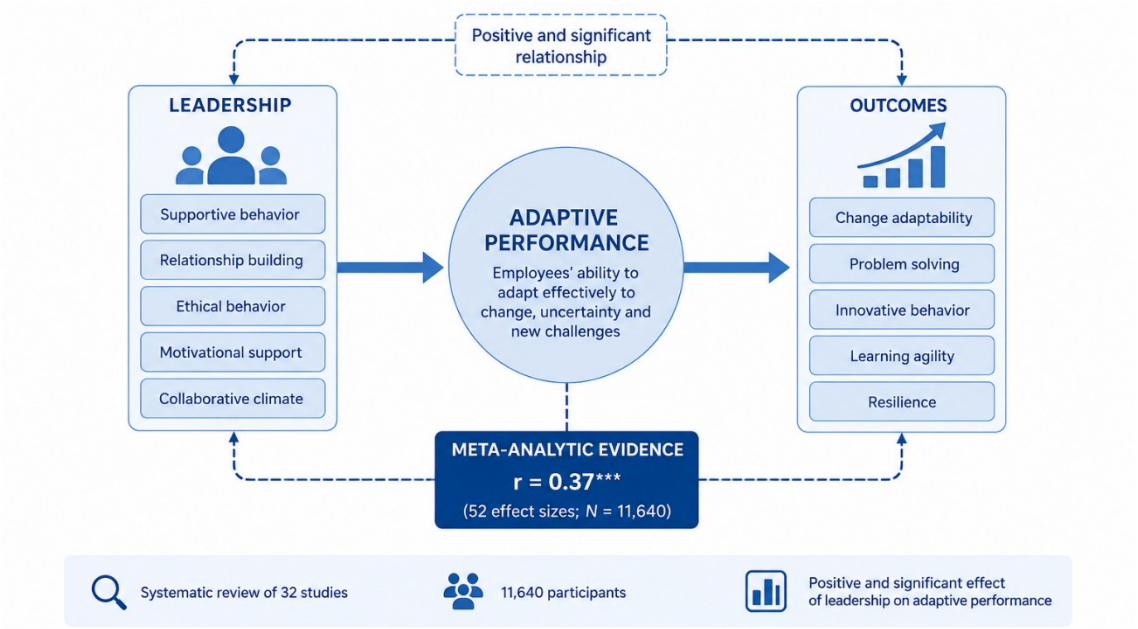


Figura 3.3 Rielaborazione Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). *The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis*. *PLOS ONE*,

[66] L'effect size (o "dimensione dell'effetto") è un indice statistico che misura la grandezza o la forza di un fenomeno, come la differenza tra due gruppi o la relazione tra variabili.

La crescente attenzione che si è generata attorno al rapporto tra leadership e performance è una naturale conseguenza anche dell'importanza crescente assunta negli ultimi anni dall'adaptive performance che ad oggi è considerato uno dei valori maggiormente rilevanti e considerati all'interno delle organizzazioni per capire il proprio livello di competitività aziendale. L'adaptive performance ha subito influenze simili a quelle che hanno condizionato il nuovo modo di guardare alla leadership, si è smesso di porre un focus totale attorno a risultati economici nel breve periodo, cercando piuttosto di concentrarsi sulla capacità dell'organizzazione nel generare nuovi processi e modelli decisionali di risposta che potessero fronteggiare i continui cambiamenti nello scenario economico competitivo.

Un importante conferma riguardo il rapporto positivo tra performance aziendale e coinvolgimento e motivazione dei collaboratori, si può evincere anche da quanto emerge nell'undicesima edizione della Gallup Q12 Meta-Analysis[67] del 2024. Lo studio effettuato rappresenta una tra le migliori sintesi empiriche effettuate tra la correlazione esistente tra l'engagement dei collaboratori e i risultati aziendali ottenuti dall'organizzazione. Questa analisi ha coinvolto 347 organizzazioni, 736 studi e oltre 180.000 pool lavorativi appartenenti ad oltre 90 paesi da tutto il mondo. Ciò che emerge dai risultati di questo lavoro indica l'esistenza di una forte correlazioni tra i team di lavoro che si distinguono per un forte livello di engagement, influenzati positivamente dagli stimoli offerti dalla leadership adottata dai manager e i risultati che essi ottengono in termini di performance e produzione aziendale, che risultano nettamente maggiori nell'efficacia, nella qualità del servizio proposto e nella capacità di trattenere e fidelizzare il cliente, rispetto a quelli ottenuti da team di lavoro con un livello di engagement inferiore. Questa evidenza è una nuova riconferma di come le azioni adottate dal leader, se risultino efficaci e capaci di influenzare i collaboratori possono incidere direttamente sulla performance dell'azienda, diventando la principale leva a disposizione delle organizzazioni per poter tramutare la valorizzazione del potenziale umano in risultati concretamente tangibili per l'organizzazione.

[67] Gallup. (2024). *Q12 Meta-Analysis – The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*.

3.3.2 Il principio di Pareto, una leva strategica a disposizione della leadership

I cambiamenti subiti attorno allo studio della leadership, hanno evidenziato di volta in volta quali fossero effettivamente quelle capacità che per un buon leader fossero considerate imprescindibili. Le abilità richieste ad un manager efficace non si limitano solamente alla capacità di prendere decisioni corrette, ma sapendo il conteso dinamico all'interno del quale egli agisce e il costante restringimento di tempo disponibile per ogni decisione, un buon leader deve riuscire a saper individuare quale decisioni meritino realmente attenzione e il suo tempo. L'attuale contesto organizzativo vede ogni giorno moltiplicarsi quelle che per un azienda sono le priorità operative ed è proprio per questa ragione che uno dei vantaggi competitivi determinanti risiede proprio nella capacità del manager di saper individuare ciò che concretamente potrebbe generare valore e ciò che invece potrebbe rivelarsi esclusivamente un eccessivo consumo di risorse.

Questa capacità che il leader deve essere in grado di padroneggiare richiama fortemente a ciò che viene identifica come il Principio di Pareto[68], elaborato dall'economista e sociologo italiano Vilfredo Pareto alla fine del XIX secolo. L'input empirico utilizzato da Pareto fu l'osservazione di come circa l'80% delle proprietà nella nazione fosse in mano ad una fetta di popolazione molto piccola, un concetto ad oggi che può risultare semplicistico ma che venne successivamente utilizzato, ripreso ed approfondito in numerosi ambiti economici, organizzativi e manageriali. Quando parliamo del principio elaborato da Pareto ci riferiamo in modo implicito al rapporto 80/20, non è da considerarsi una legge matematica inattaccabile, ma è a tutti gli effetti un riscontro empirico che si è ottenuto nell'analisi di numerosi fenomeni complessi, progressivamente gli studi manageriali hanno utilizzato questo principio anche per cercare di comprendere la distribuzione asimmetrica dei risultati. Ad oggi le aziende cercano di individuare e valorizzare una parte relativamente ridotta di attività che dopo un'attenta analisi risultino essere quelle che in realtà generano la maggior parte del valore organizzativo.

[68] Pareto, V. (1896). Cours d'Économie Politique. Lausanne: F. Rouge

Alcuni autori hanno adottato in pieno questo principio, sviluppandolo e approfondendolo tra questi vi è sicuramente Richard koch[69], il quale ha contribuito alla piena diffusione di questo teorema in ambito manageriale. In particolar modo Koch sostiene che ad oggi tra le varie skills che un leader possiede egli deve essere in grado di individuare un ristretto numero di attività aziendali che sono realmente impattanti per l'efficacia aziendale. L'autore da una connotazione diversa al principio di Pareto sostenendo che non vada considerato uno strumento di analisi quantitativa a disposizione del management quanto piuttosto un vero stile manageriale che se ben attuato può aiutare la focalizzazione strategica e ottimizzare l'allocazione delle risorse.

Il principio di Pareto se applicato correttamente alla gestione aziendale e alla leadership da una connotazione completamente differente a ciò cui deve porre attenzione un buon manager, riducendo di molto l'importanza riguardo la conoscenza minuziosa di ogni singolo dettaglio di ogni processo organizzativo, enfatizzando invece l'importanza di riuscire ad identificare le azioni e le decisioni da intraprendere che possono avere un impatto strategico rilevante. Un leader che oggi si può considerare un vero professionista nel suo lavoro non è colui che ha la maggiore conoscenza di tutto, ma colui che riesce a dedicare la maggior parte del suo tempo e delle sue energie a tutte quelle attività che sono in grado di produrre un significativo valore organizzativo, riuscendo nel mentre a delegare ai collaboratori adeguati tutte quelle mansioni che egli ritiene strategicamente meno importanti. Le considerazioni proposte da Peter Drucker sono a tutti gli effetti una tappa fondamentale per arrivare a questi concetti, egli riteneva infatti che un management è realmente efficace nel momento in cui riesce a darsi delle priorità, individuare e rimuovere quelle attività che risultano prive di valore aggiunto e focalizzare il proprio lavoro sugli obiettivi realmente rilevanti per l'organizzazione. Drucker facendo un'analisi aveva posto molta attenzione sul tempo a disposizione, un elemento troppo spesso sottovalutato a discapito di fattori più quantitativi, egli riteneva infatti che proprio il tempo fosse la risorsa manageriale più scarsa, e proprio per questo motivo il leader dovesse essere in grado di collocare nel modo più produttivo ed efficace possibile le proprie energie e i propri sforzi.

[69] Koch, R. (2011). The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less (Expanded and Updated Edition). Nicholas Brealey Publishing

Drucker proponeva questi concetti già a inizio anni 70', ma l'importanza di queste tematiche non è mai scemata, la stessa moderna letteratura manageriale ha cercato di approfondire lo sviluppo di questi concetti. Stephen R. Covey[70] ritiene che all'interno della quotidianità lavorativa un manager è a sottoposto a molteplici stimoli e questioni e ciò che determina un manager efficace da uno che lo è meno, non risulta tano essere la singola prestazione riguardo una precisa questione, quanto piuttosto la sua abilità nel riuscire a distinguere ciò che è realmente importante da ciò che invece è semplicemente urgente o viene presentato in una modalità più impetuosa.

Elemento	Descrizione sintetica	Implicazioni manageriali
Principio fondamentale	Una piccola parte delle cause (≈20%) produce la maggior parte degli effetti (≈80%).	Concentrare risorse e attenzione sui fattori ad alto impatto.
Obiettivo principale	Massimizzare i risultati riducendo le attività a basso valore aggiunto.	Migliorare efficienza, focalizzazione e performance complessiva.
Applicazioni chiave	Vendite, clienti, prodotti, tempo, costi, qualità, progetti.	Individuare le "poche vitali" e ridurre le "molte banali".
Benefici principali	Migliore allocazione delle risorse, decisioni più efficaci, semplificazione operativa.	Aumento della redditività e riduzione degli sprechi organizzativi.
Limiti	Non è una legge rigida; richiede analisi e contesto specifico.	Da verificare e adattare alla realtà organizzativa.

Figura 3.4 Principio di Pareto (80/20): estratto sintetico

Un leader deve essere in grado di non farsi condizionare dalla pressione connessa alle attività quotidiane di lavoro, cercando di impedire che i ritmi quasi ansiogeni a cui ormai sono sottoposte la quasi totalità delle organizzazioni compromettano negativamente il perseguimento degli obiettivi strategici di lungo periodo.

[70] Covey, S. R. (2020). The 7 Habits of Highly EAective People (30th Anniversary Edition). Simon & Schuster.

3.4 Leadership empirica: Google Project Oxygen

3.4.1 Project Oxygen, leadership evidence-based

I pensieri attribuiti alla leadership sono stati per molto tempo, specialmente agli inzi del suo studio, fortemente caratterizzati da visioni quantitative, che si rifacevano principalmente o all'esperienza diretta delle figure apicali aziendali o allo sviluppo in ambito aziendale di modelli di psicologia organizzativo. Questi contributi hanno avuto un peso non indifferente nello studio della leadership in particolar modo proprio per iniziare a porre maggiore attenzione sulla questione, ma con lo scorrere del tempo sono risultati spesso non del tutto completi per poter misurare efficacemente l'impatto della leadership e riuscire a collegare il suo impatto sulle performance organizzative.

Con lo scorrere del tempo parallelamente agli studi riguardo la leadership, ha visto la sua affermazione anche la People Analytics una disciplina multidimensionale che interseca al suo interno statistica, analisi dei dati e valutazione del capitale umano, in questo modo la leadership ha iniziato a subire l'influenza della People Analytics e viceversa. Gli anni duemila segnano un punto di svolto cruciale in ambito di misurazione riguardo indicatori che potevano risultare essenziali per un'analisi del tutto corretta riguardo lo stile di leadership, così da poter supportare le decisioni manageriali da evidenze empiriche. All'interno di questo scenario il progetto denominato "Google Project Oxygen" rappresenta ancora tutt'oggi uno dei più efficaci e rilevanti casi di corretta applicazione dei dati alle decisioni inerenti alla leadership.

Il progetto ha inizio attorno agli anni Duemila, nel momento in cui Google, organizzazione da sempre all'avanguardia, inizia a notare alcune questioni apparentemente controintuitive. Il colosso statunitense aveva intrapreso la quasi totalità della sue azioni guardando all'innovazione tecnologica e creando i migliori di team di ingegneri presenti al mondo, relegando al secondo posto la figura del manager a discapito di una forte considerazioni della capacità tecniche individuali. In modo quasi parodassole alcune figure apicali arrivarono ad ipotizzare che la presenza di alcuni manager fosse del tutto secondaria, anzi quasi superflua rispetto alle competenze tecniche e personali dei

singoli individui presenti all'interno dell'organizzazione. Il crescente avanzamento di queste convinzioni internamente agli ambienti di lavoro di Google spinse il dipartimento People Operations della multinazionale a dare vita ad una delle ricerche interne più grandi mai realizzate inerentemente alla leadership. Il progetto Oxygen[71] funse da tramite perfetto per riuscire a verificare con un approccio rigoroso e scientifico, quale fosse effettivamente l'importanza del ruolo manageriale all'interno dell'organizzazione, se generassero comportamenti capaci di creare valore e cercare di individuare le azioni realmente a valore aggiunto per l'impresa.

Project Oxygen rappresenta un vero punto di svolta nell'ambito degli studi manageriali, perché fu il primo progetto che non pose le sue basi su questionari teorici o modelli di comportamento standardizzati, ma grazie all'immane potenza a disposizione di Google riuscì ad adottare un approccio interamente data driven. Il team dietro Project Oxygen riuscì a valutare migliaia di dati provenienti da ogni settore dell'organizzazione, riuscendo a creare analisi realmente multidimensionali, favorendo l'incrocio tra dai derivanti dalle valutazioni delle performance dei manager con i risultati ottenuti dalle analisi del clima organizzativo, a questi due indicatori si sommarono feedback totali, numerosi colloqui valutativi ed una serie estremamente ampia di indicatori riguardo la produttività e il retaintment aziendale. Grazie ad una base così vasta e valida di dati ed evidenze Google riuscì a mettere in atto complesse valutazioni e analisi dalle quale riuscì ad estrapolare i comportamenti manageriali corrispondenti a performance aziendali superiori.

Il principale elemento di distacco rispetto alle precedenti ricerche, che costituisce il vero elemento innovativo del progetto è proprio nel metodo che è stato utilizzato per condurre le analisi. La leadership per la prima volta smise di essere osservata come un mero costrutto teorico, ma fu approcciata come una tematica concretamente economica e aziendale, basando la sua analisi su dati obiettivi, misurabili e oggettivi. Questo passaggio risulta fondamentale perché smette di osservare la leadership come un fenomeno prevalentemente caratterizzato dall'intuizione manageriale e inizia a considerare la

[71] Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? Harvard Business School Case No. 313-110.

tematica come una scienza evidence-based dove le decisioni che la riguardano possono essere supportate da riscontri empirici oltre che dalle congetture soggettive.

Il Senior V.P. of People Operations di Google Laszlo Bock[72] che fu uno tra i principali sostenitori nell'adozione di questo progetto, ritiene che uno degli aspetti fondamentali che emersero dalle evidenze ottenute durante gli studi fu proprio la non corrispondenza tra i migliori manager e i professionisti che avevano competenze personali e tecniche maggiori. Ciò che invece emerse erano le caratteristiche che distinguevano effettivamente un buon leader che esulavano per gran parte da quelle meramente tecniche e ingegneristiche, i leader più efficaci risultarono essere coloro che riuscivano ad avere un ottima capacità di ascolto e nel relazionarsi, capaci di sostenere un continuo apprendimento del personale, incoraggiandone l'autonomia individuale e favorendo l'emergere di un ambiente di lavoro in cui potessero esistere condizioni favorevoli alla collaborazione, dialogo e confronto.

3.4.2 Leader moderni ed efficaci, le evidenze del Google Project Oxygen

Il progetto Oxygen si diffuse rapidamente negli studi sulla leadership e manageriali, questo grazie alle sue caratteristiche intrinseche di base. Il lavoro fu particolarmente ritenuto rilevante proprio perché oltre ai classici modelli qualitativi di interpretazione della leadership, il team di Google riuscì ad individuare le caratteristiche manageriali utilizzando un processo quantitativo e di analisi dati, che riuscì a rendere possibile collegare in modo quantitativo l'efficacia manageriale a determinati comportamenti osservabili in azienda.

I risultati ottenuti inizialmente dal progetto, e gli ulteriori sviluppi che esso ha subito, ha portato i ricercatori all'individuazione di dieci comportamenti[73] tipici manageriali, in particolare si evidenziano: svolgere attività di coaching, sviluppare un reale interesse nei confronti dei propri collaboratori, riuscire a coniugare capacità di ascolto e

[72] Bock, L. (2015). Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve Books

[73] Google re:Work. Project Oxygen. Disponibile su: https://rework.withgoogle.com/, estratto il 08/07/2026

comunicazione in modo efficace ed empatico, aiutare il personale nella propria valorizzazione e nel proprio sviluppo professionale, riuscire a definire e comunicare a tutto il team di lavoro la mission e la vision aziendale cercando così di raggruppare tutto il lavoro dei collaboratori attorno agli obiettivi aziendali. La validità del progetto Oxygen si è consolidata sempre più con lo scorrere del tempo, tutto ciò che è emerso durante la realizzazione del progetto risulta oggi essere perfettamente coerente con i principali assunti prodotti dalla letteratura manageriale attuale. Una tra le competenze più innovative ed importanti emerse dal progetto che ancora tutt'oggi risultano fondamentali, è proprio quella che riguarda il coaching, i ricercatori di Google osservarono che i manager efficaci erano anche sempre coloro che ritagliavano una parte importante del proprio tempo per ascoltare in modo serio e attento i propri collaboratori, cercando di instaurare dialoghi costanti basati su fiducia e feedback costruttivi, nei quali la comunicazione fosse uno strumento fondamentale per la crescita individuale dei collaboratori e di conseguenza anche di sviluppo per l'azienda.

In linea con questi temi la stesse ricerche che emergono da Gallup[74] mettono in luce la forte dipendenza presente tra un buon livello di employee engagement e la presenza di un leader capace di creare rapporti sani e costruttivi con i propri collaboratori. La Q12 Meta-Analysis[75] del 2024, è stata realizzata su più di 180.000 team di lavoro appartenenti a 347 organizzazioni differenti, dalla quale si evince con chiarezza la corrispondenza tra importanti livelli di efficacia e un basso tasso di turnover con la capacità dei manager di creare un ambiente di lavoro in cui i consigli sono accettati come tali e non recepiti come critiche, in cui il dipendente ha a sua disposizione i mezzi per poter ampliare il proprio sviluppo professionale e umano.

Da Project Oxygen emerge con chiarezza l'importanza della leadership di trovare un livello adeguato di controllo, che favorisca l'empowerment dei team di lavoro. Ad oggi l'abbandono totale del micro-management è uno dei punti univocamente condivisi dalla letteratura manageriale, esso si caratterizzava infatti per un eccessivo livello di controllo

[74] Gallup è una nota società di analisi e consulenza gestionale statunitense, celebre a livello globale per i suoi sondaggi sull'opinione pubblica e per i suoi studi sul mondo del lavoro
[75] Gallup. (2024). Q12 Meta-Analysis – The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes.

e sorveglianza, mentre ad oggi la delega e la responsabilizzazione personale sono ritenute leve strategiche imprescindibili per favorire l'autonomia, e lo sviluppo dei propri collaboratori. Gli studi sulla Psychological Safety proposti da Amy Edmondson seguono questa direzione, i team di lavoro che si contraddistinguono per la loro efficacia e le loro performance sono quei pool di lavoro in cui i membri si sentono liberi di poter esprimere le proprie convinzioni senza avere il timore di subire conseguenze negative. Ad oggi una leadership è efficace se riesce a favorire la sicurezza psicologica dei lavoratori sui quali esercita la propria influenza e per fare questo deve favorire un ambiente finalizzato all'apprendimento continuo, al rispetto e alla collaborazione.

COMPETENZA INDIVIDUATA DA GOOGLE	CONFERMA NELLA LETTERATURA SCIENTIFICA CONTEMPORANEA	PRINCIPALI FONTI
Be a good coach (Coaching)	Il coaching favorisce lo sviluppo delle competenze, l'apprendimento continuo e la crescita professionale dei collaboratori.	• Northouse, P. G. (2022), *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.), SAGE Publications • Gallup (2024), Q12 Meta-Analysis
Empower the team (Empowerment)	L'autonomia decisionale e la responsabilizzazione delle persone migliorano motivazione, innovazione e performance dei team.	• Yukl, G. (2020), *Leadership in Organizations* (9th ed.), Pearson • Deloitte (2024), *Global Human Capital Trends*
Show interest in others (Interesse per le persone)	La leadership centrata sulle persone migliora l'esperienza lavorativa, il benessere e la sostenibilità umana delle organizzazioni.	• Deloitte (2024), *Global Human Capital Trends* • Bock, L. (2015), *Work Rules!*, Twelve Books
Listen actively (Ascolto attivo)	L'ascolto attivo è alla base della sicurezza psicologica e favorisce fiducia, partecipazione e apprendimento nei team.	• Edmondson, A. C. (2019), *The Fearless Organization*, Wiley • HBR (2024), *The New Science of Psychological Safety*
Have a clear vision (Visione strategica)	Una visione chiara guida il cambiamento, crea allineamento organizzativo e aumenta la capacità di adattamento.	• Kotter, J. P. (2012), *Leading Change*, Harvard Business Review Press • Northouse, P. G. (2022), *Leadership: Theory and Practice*
Communicate effectively (Comunicazione)	La comunicazione trasparente e coerente rafforza la fiducia, il coinvolgimento e l'engagement organizzativo.	• Gallup (2024), Q12 Meta-Analysis • Microsoft (2024), Work Trend Index Annual Report
Foster collaboration (Collaborazione)	La collaborazione interfunzionale aumenta l'efficacia dei team e la qualità dei risultati.	• Google (2016), *Project Aristotle: The Science of Effective Teams* • HBR (2023), *The New Rules of Collaboration*
Be technically competent (Competenze tecniche)	Le competenze tecniche del leader aumentano la credibilità, la fiducia del team e la qualità delle decisioni.	• Northouse, P. G. (2022), *Leadership: Theory and Practice* • Yukl, G. (2020), *Leadership in Organizations*

Figura 3.5 Google Project Oxygen

CAPITOLO 4

LEADERSHIP EVOLUTIVA E VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

4.1 Valorizzazione del capitale umano, LMX: Scambio leader-collaboratore

4.1.1 La teoria Leader-Member Exchange (LMX)

Gli anni settanta dello scorso secolo, segnarono un nuovo punto di svolta all'interno degli studi manageriali, l'attenzione degli studiosi attorno a questi temi iniziò sempre più a spostarsi dalla figura del singolo leader come riferimento principale, a tutte le relazioni che egli poteva costruire all'interno dell'ambiente organizzativo con i proprio collaboratori. All'interno di questo cambio di prospettiva si sviluppa anche la leader-Member Exchange Theory, conosciuta con l'acronimo di LMX[76], teorie sviluppata in prima battuta da George Graen e arricchita poi dal contributo portato da Mary Uhl-Bien. La teorie LMX basa i suoi presupposti attorno all'idea che la leadership non vada considerata a sé stante, frutto solamente di tratti personali o comportamenti standardizzati, ma va ritenuta a tutti gli effetti un processo relazionale, che pone le sue radici nella qualità e nell'efficacia degli scambi sociali, relazionali e lavorativi tra leader e collaboratori. Dal punto di vista dei sostenitori di questa teoria, il leader riesce infatti ad creare relazioni differenti con ogni membro presento all'interno del team di lavoro, riuscendo così a sviluppare dinamiche relazionali caratterizzate da differenti livelli di fiducia, coinvolgimento e comunicazione.

Grazie alle ricerche e agli studi condotti da Graen fu possibile individuare all'interno delle aziende due principali macro-categorie relazionali: in-group e out-group. I collaboratori che sono riconducibili all'in-group sono coloro che emergono per la capacità di riuscire a sviluppare con il leader relazioni particolarmente solide, caratterizzate da fiducia, autonomia lavorativa ed organizzativa e capacità di portare il proprio contributo anche in

[76] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years", *The Leadership Quarterly*

ambito decisionale e logistico. I membri del cosidetto out-group sono invece i collaboratori aziendali che scelgono di non approfondire le relazioni e limitarsi al loro lato formale, riferendosi quindi ad aspetti contrattuali e operativi del ruolo organizzativo. La qualità della relazione tra il leader e il collaboratore diventa quindi ora centrale nei fattori contribuiscono a raggiungere un'efficacia organizzativa ottimale.



Figura 6.4 In-group, Out-group

Diversi studi[77] condotti in modo empirico hanno fatto emergere una forte correlazione tra elevati livelli di LMX e benessere dei dipendenti, i quali sono più soddisfatti, hanno un employee engagement più alto, commitment organizzativo e svolgono le proprie mansioni in un ottimo stato di benessere psicologico.

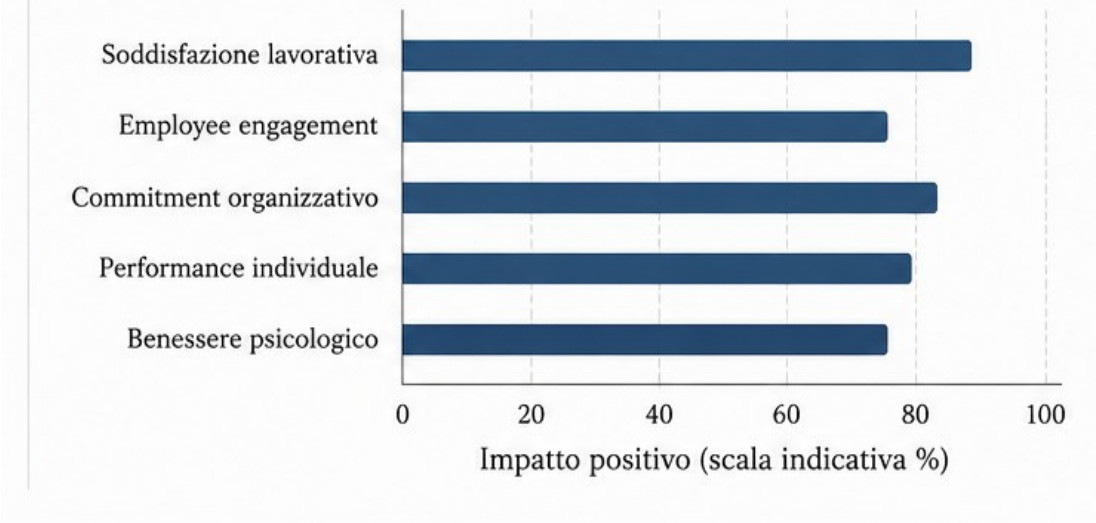


Figura 4.1 Rielaborazione dati, Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997).

[77] Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*

La teoria LMX si aggiunge al filone delle teorie già presentate in precedenza che hanno contributo con la loro visione al superamento dei modelli manageriali rigidamente gerarchici, ha dato un peso nettamente maggiore alla componente relazionale nelle visione manageriali, e ha rafforzato il concetto di una leadership sempre più dinamica e partecipativa. Il leader efficace non si limita più ad essere figura di comando e controllo, ma è colui che riesce a costruire ed implementare relazioni di fiducia ed orientate al valore con i propri collaboratori. Questo concetto porta con sé un altro importante argomento che non va sottovalutato, se infatti è sempre più chiara l'importanza di tutti gli aspetti relazionali all'interno delle organizzazioni, deve essere altrettanto chiaro identificare ormai questi temi come alcuni fra le principali leve strategiche a disposizione dei manager e delle imprese. Negli attuali contesti economici, contraddistinti da elevata incertezza e forte complessità, la leadership richiede infatti spiccate capacità comunicative, che siano in grado di favorire un ascolto attivo all'interno dell'organizzazione e che riescano ad integrare nei processi organizzativi la crescente trasformazione digitale favorendo un apprendimento ed un coinvolgimento costanti.

Risulta particolarmente rilevante il rapporto che è stato notato e successivamente sviluppato da Amy Edmondson tra LMX e Psychological Safety[78]. Al centro di questo rapporto ci sono i collaboratori che risultano maggiormente coinvolti e valoirzzati all'interno delle organizzazioni, i quali secondo Edmondson tendono a creare rapporti relazionali caratterizzati da maggiore fiducia e partecipazione con un'elevata tendenza a condividere le proprie idee, favorendo la costruzione di un dialogo multilaterale dal quale tutte le parti chiamate in causa possono trarre giovamento. Molti fra gli studi internazionali[79] si trovano oggi a concordare riguardo la grande influenza che la qualità degli scambi leader-collaboratore all'interno delle organizzazioni possono avere riguardo la capacità dell'impresa di affrontare in modo efficace processi di cambiamento e innovazione. Emerge una stretta correlazione tra elevati livelli di fiducia ed un'efficace comunicazione relazionale, che insieme contribuiscono ad aumentare la resilienza

[78] Edmondson, A. C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*

[79] Willie, Michael, 2025/11/22, Leader-Member Exchange, Interpersonal Dynamics, and Organisational Adaptability: A Conflict-Centred Perspective

organizzativa e l'engagement dei collaboratori per mettersi in gioco attivamente nei processi di trasformazione aziendale.

La teoria LMX ridefinisce in modo netto il concetto di leadership moderna, portandola ad uno step successivo e aumentando le sue sfere d'influenza. Non si ferma al contributo che le capacità individuali del leader possono dare ai rapporti all'interno dell'organizzazione, ma introduce all'interno della sfera relazionale della leadership l'importanza della qualità delle relazioni bilaterali che egli all'interno dell'organizzazione riesce a costruire con i collaboratori.

4.1.2 Leadership relazionale e processi bottom-up: quanto emerge dall'indagine

Le dinamiche osservate nell'ambito degli studi della teoria Leader-Member Exchange trovano tutt'ora oggi spazio e applicazione concreta anche all'interno di organizzazioni moderne e all'avanguardia che hanno individuato nella valorizzazione delle relazioni organizzative e nel coinvolgimento dei collaboratori nei processi organizzativi e decisionali delle solide ed efficaci leve strategiche. Riguardo queste applicazioni, risulta particolarmente rilevante quanto emerso dall'indagine empirica svolta in Heidelberg Materials, dove emergono in modo chiaro alcune dinamiche riconducibili ai principe della leadership relazionale e della comunicazione partecipativa.

L'analisi organizzativa ha infatti evidenziato come all'interno dell'organizzazione fossero presenti sistemi comunicativi sia top-down sia bottom-up, ovvero due sistemi di gestione della comunicazione che favoriscono in modo deciso lo scambio comunicativo tra leader e collaboratore. Questi processi sono capaci di favorire continui feedback, ascolto reciproco e un ampio coinvolgimento del personale operativo e apicale. Si evidenziano in particolar modo alcune situazioni dove processi di cambiamento e miglioramento organizzativo hanno input provenienti direttamente dai collaboratori operativi, i quali riescono così a dare il loro contributo in modo concreto al processo di miglioramento aziendale. Queste dinamiche sono esemplificative di una leadership non

orientata solamente al controllo gerarchico, ma soprattutto attenta alla valorizzazione delle relazioni interne e dell'apporto individuale che ciascun membro aziendale può dare.

Queste dinamiche sono pienamente in linea con le indicazioni teoriche proposte dalla LMX Theory, che come visto sopra attribuisce un ruolo centrale alla qualità dello scambio sociale che si sviluppa tra leader e collaboratore per poter creare una leadership realmente efficace. La costruzione di relazioni organizzative basate su fiducia e rispetto, capaci di creare nelle organizzazioni un clima favorevole per apprendimento e dialogo costante, permettono all'azienda non solo di fortificare il senso di appartenenza dei proprio collaboratori ma anche di creare un clima all'interno del quale si riesce ad ascoltare ed analizzare il contributo di tutti. Quanto emerge dall'analisi empirica combacia con quanto emerge dalle linee guida teoriche, sono presenti processi di cambiamento continuo, durante i quali vengono enfatizzati dialogo e confronto in maniera costante.

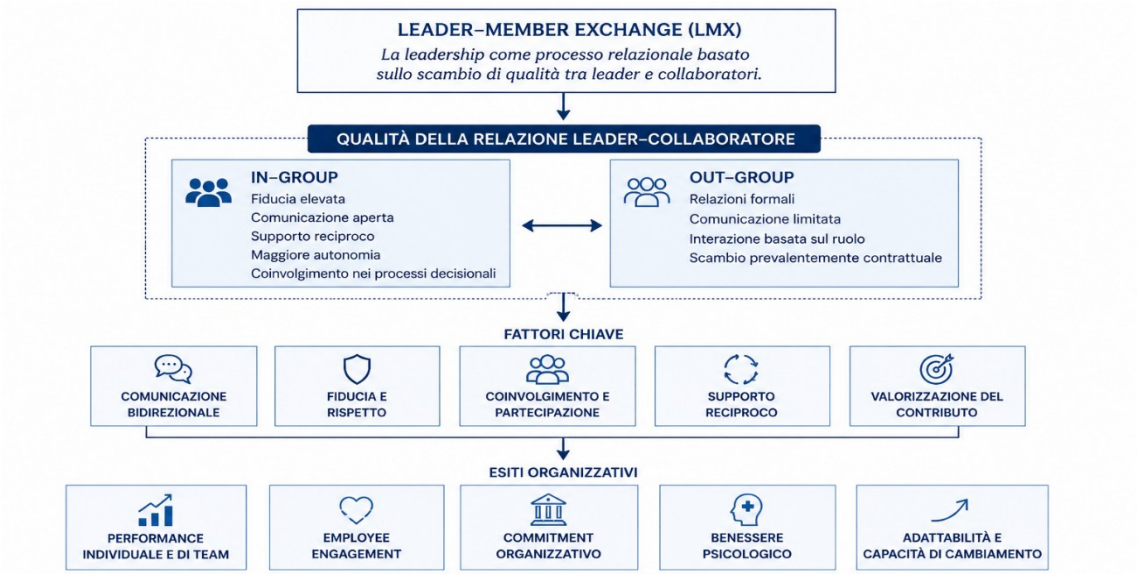


Figura 4.2 Rielaborazione LMX

La concezione che nulla sia stabile, è probabilmente il concetto da cui partire per analizzare le organizzazioni moderne e il contesto all'interno del quale operano. Per comprendere fino in fondo questi concetti risulta sicuramente utile ed inerente pensare ad

un “gorgo di fiume”, in cui vi è un cambiamento ed un flusso continuo e costante, ma che con il suo stesso cambiamento genera stabilità.

Con questo esempio, si aprono le interviste riguardo queste tematiche, nelle parole del primo riporto si evince un’ideologia dinamica e in grado di adattarsi, come riportato più volte quello dell’organizzazione è un ambiente in costante scambio con quello esterno e secondo il primo riporto questo è possibile solo con un elevato grado di flessibilità e adattabilità e questo è dato proprio da un flusso continuo di cambiamenti che con il tempo generano quindi stabilità e capacità di adattamento. Per egli è importante che questo flusso coinvolga sempre tutta l’organizzazione, poiché infatti se l’organizzazione non seguisse più un flusso unico questo sarebbe poi invece indice di un grado di stabilità sempre minore.

Partendo dagli studi condotti da Maturana e Varela[80] secondo i quali i sistemi viventi sono “sistemi interattivi autonomi e organizzativamente chiusi che fanno riferimento solo a se stessi”, ho cercato di intuire i pensieri degli intervistati a riguardo, dal middle management emerge l’ idea che sicuramente come un sistema autopoietico[81] l’organizzazione cerca sempre di preservare la propria identità, e questo emerge ora come in precedenza, la rigidità di alcuni passaggi e la costante ricerca di trasparenza di Heidelberg mirano proprio a ridurre qualsiasi possibilità che la propria identità sia intaccata o modificata.

Le risposte sono concorde sul giudicare l’organizzazione come un sistema autonomo e autodeterminante, in quanto secondo gli intervistati l’organizzazione ha una forza tale appunto per potersi considerare autonoma senza dover dipendere da altri fattori, ma nonostante questo non si considera chiusa ed estranea all’ambiente in cui opera, sia dalle parole del middle management che da quelle del primo riporto emerge chiaramente come Heidelberg si senta parte dell’ambiente in cui opera, infatti come già citato altre volte quello degli impianti e della produzione di calcestruzzo è un ambiente in cui più fattori e più soggetti che non sono mai tutti appartenenti alla stessa organizzazione operano, in

[80] “Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente”, di Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela; Marsilio, 2001

[81] sistema capace di auto-crearsi, auto-mantenersi e auto-riprodursi attraverso una rete interna di processi

questo senso ogni elemento presente nel sistema contribuisce all'equilibrio generale, ciò che però è sottolineato è che l'organizzazione pur riconoscendo la necessità di operare con l'ambiente esterno, non scende mai a patti riguardo la modalità in cui farlo, seguendo quindi i propri standard e le proprie procedure.

L'organizzazione non risulta essere di tipo egocentrico[82] proprio perché come riferito anche dal primo riporto essa opera in stretto contatto con enti e soggetti terzi con i quali un costante braccio di ferro non sarebbe possibile ma anzi porterebbe solo ad un rischio più elevato di perdite, per questo motivo la forma di cooperazione generale è quella che prevale, come emerso già più volte nel corso di ogni analisi, dove pur non scendendo a compromessi l'organizzazione ha sempre posto attenzione sull'ambiente in cui opera, partendo dall'applicazione ad hoc di leggi e regolamentazioni nazionali, fino ad arrivare ai rapporti quotidiani con enti e soggetti terzi.

L'ambiente dell'organizzazione, è caratterizzato dalla presenza di molti soggetti e molte figure, in ogni grado dell'organizzazione, clienti e trasportatori, per quanto riguarda le dinamiche operative, manutentori ed aziende esterne per i livelli successivi, enti e soggetti esterni ancora sopra, da queste condizioni scaturiscono dinamiche che potrebbero definirsi sia complesse in quanto più parti e soggetti sono in relazione tra loro, sia complicate. Tramite il personale operativo e il primo riporto, vengo a conoscenza delle relazioni con i "patroncini", con questo termine nell'ambiente sono definiti tutti i soggetti terzi incaricati del trasporto finale del calcestruzzo, queste relazioni aumentano di gran lunga il grado di complessità del sistema, proprio perché essi sono sia soggetti esterni, diversi per ogni impianto e ogni zona, come già successo in altre dinamiche mi viene riferito come la modalità di Heidelberg a riguardo sia una modalità preventiva, la relazione viene infatti impostata sin da subito su criteri ben stabiliti, e il soggetto terzo è colui che ha "vinto" la fase di scrematura iniziale e ha tutti quei requisiti che inducono l'azienda ha pensare che quella relazione possa essere gestita in modo sicuro e collaborativo.

[82] L'organizzazione egocentrica è un modello mentale o gestionale in cui tutto ruota attorno a un singolo individuo

Queste precauzioni dettate dallo stile di leadership e governance adottato all'interno dell'impresa, non isolano poi l'avvenimento di qualsiasi comportamento emergente, infatti si parla sempre di relazioni con persone, non macchine, i quali possono avere i cosiddetti "comportamenti emergenti". Ogni persona ha una sua soggettività e un suo modo di concepire il lavoro, mi vengono infatti raccontati alcuni aneddoti spiacevoli dove alcuni di questi soggetti hanno tenuto comportamenti non corretti nei confronti dei capi centrale, i quali poi tramite gli appositi canali hanno potuto riferirlo, e a seguito dei quali l'azienda ha preso provvedimenti. Parlando con il primo riporto cerco di intuire come sono gestiti i cambiamenti e come essi possano emergere, per egli la chiave sta nel trovare l'equilibrio fra la gestione e il saper "lasciare andare", in questo senso mi ribadisce come nell'organizzazione ogni processo sia assoggettato ad una sua procedura, nulla è lasciato al caso o gestito in assenza di specifici procedimenti, qualsiasi azione o evento capiti all'interno dell'organizzazione, anche il più remoto va seguito ed ordinato secondo le procedure aziendali, specialmente nel caso di situazioni emergenziali, dove per l'organizzazione, ad esempio in ambito di sicurezza, seguire le procedure significa letteralmente oscillare tra la vita e la morte.

Questi ragionamenti mi viene spiegato che vanno però interpretati in un quadro più ampio, che si collega anche con alcuni dei principi cardini della teoria LMX, in linea con gli incipit forniti dall'organizzazione, le procedure sono necessarie per evitare l'assenza di regole, la quale creerebbe confusione e molto spesso ad esporsi a rischi inutili. Queste linee guida non vanno fraintese con una "dequalificazione" dell'azione umana e del suo intuito, l'esperienza personale e l'intuito vanno intersecate con le regole e le procedure applicate, così come per i cambiamenti i quali non devono essere ostacolati dalla rigidità delle procedure, ne tantomeno abbandonati a loro stessi, ma vanno analizzati, e si deve cercare di fornire loro le migliori condizioni in cui svilupparsi, e ottimizzare i risultati.

In Heidelberg il cambiamento è visto come il motore dell'azienda, il primo riporto stesso riferisce come i ricchi sistemi di comunicazione permettano all'azienda sia di ricevere feedback riguardo cambiamenti in corso "top-down", ma sia anche di notare ed analizzare cambiamenti "bottom-up", la chiave per l'organizzazione sta quindi proprio nella costante comunicazione, e il continuo connubio fra procedure ed intuizione ed autonomia

soggettiva. In questo ragionamento finale sono racchiusi molti dei concetti analizzati in precedenza, l'equilibrio fra le procedure formali e una leadership in grado di saper ascoltare e creare relazioni di fiducia reciproca sono la chiave per i moderni attori economici di avere successo. In questo specifico caso viene sottolineata la presenza di procedure e regole che soprattutto in un settore come questo devono esserci, ma è soprattutto evidenziato tutto ciò che l'azienda cerca di mettere in atto oltre a questo, vale a dire ascolto bidirezionale, adottare uno stile di leadership che sia in grado di dare ai collaboratori un valore aggiunto ma sia anche capace di trarre da quest'ultimi consigli e nozioni in grado di facilitare e rendere migliore l'attività aziendale. Collaboratori motivati sono sinonimo di collaboratori senzienti, con spirito critico che possono apportare quotidianamente il loro contributo nell'organizzazione, essendo così parte reale ed integrante del suo continuo processo di miglioramento.

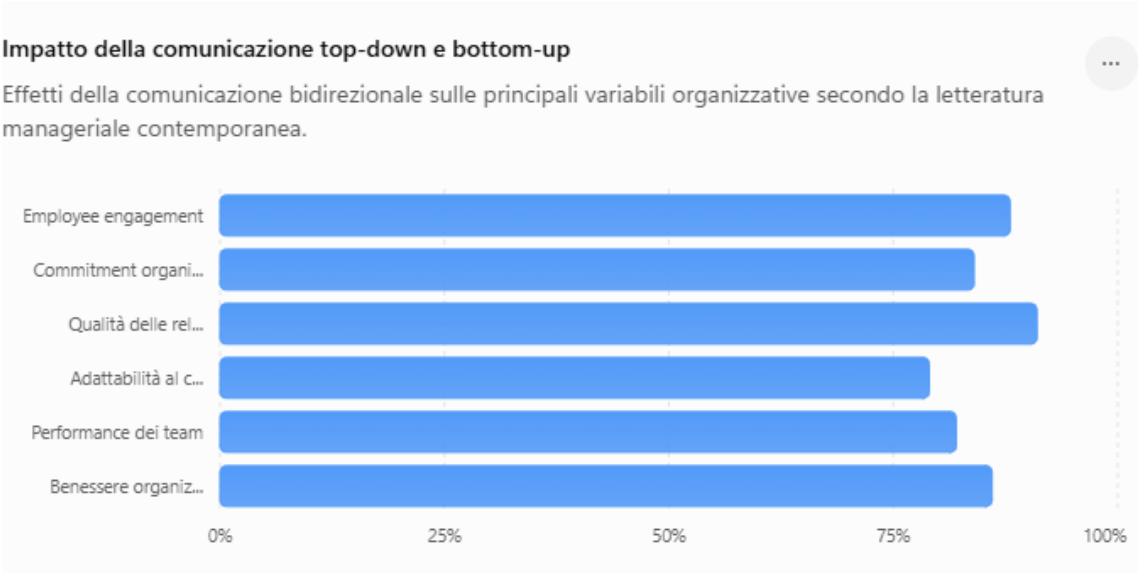


Figura 4.3 elaborazione su dati e risultati presenti nella letteratura relativa alla LMX Theory

4.2 Engagement e benessere dei dipendenti

I pensieri e i concetti sviluppati attorno a ciò che viene identificato come benessere organizzativo, hanno subito negli ultimi decenni un cambiamento radicale, questo tema è passato da essere un semplice elemento intrinseco alla gestione delle risorse umane

aziendali, ad essere un fattore a tutti gli effetti determinante per la competitività delle imprese. Nei modelli organizzativi precedenti la massimizzazione dell'operatività aziendale si credeva possibile solamente attraverso l'attuazione di paradigmi manageriali rigidi e fortemente gerarchici, mentre ad oggi la capacità di valorizzare il capitale umano e favorire la creazione di ambienti di lavoro sani in cui il dipendente possa sentirsi a suo agio ed esprimersi al meglio, sono considerati una tra le leve organizzativi più grandi su cui l'azienda può incidere per migliorare la propria efficienza e redditività.

Questo nuovo habitus mentale, è il prodotto della nuova concezione che ruota attorno all'organizzazione, intesa non più come un sistema meccanicistico, ma dinamico e adattivo in cui i collaboratori e il loro benessere non sono una mera risorsa produttiva, ma uno dei principali fattori competitivi e distintivi dell'azienda. Una tra le analisi più autorevoli condotte su questo tema è rappresentata da una systematic review[83] effettuata da Kaluza, Boer, Buengeler e van Dick, i quali hanno raggruppato oltre dieci anni di informazioni e ricerca riguardo il rapporto tra leadership e benessere dei dipendenti. Quanto emerge da questo rapporto evidenzia in modo netto la forte correlazione tra lo stile di leadership adottato e il livello di benessere del dipendente. I paradigmi manageriali che si distinguono per una spiccata compartecipazione nelle decisioni organizzative, una comunicazione attenta e con una grande attenzione allo sviluppo delle persone, producono nella quasi totalità dei casi significativi effetti positivi sulle condizioni psicologiche dei collaboratori, i quali riescono a gestire il lavoro in modo tale da ridurre al minimo lo stress lavoro-correlato, riuscendo così ad ottenere un adeguato equilibrio personale tra benessere individuale e aziendale.

Queste considerazioni sono coerenti con quanto si evince dal lavoro[84] pubblicato nel 2018 su The Leadership Quarterly. Sulla base dei lavori internazionali più autorevoli, gli autori individuano quattro principali sistemi attraverso cui la leadership riesce ad influenzare il benessere organizzativo dei collaboratori e quindi dell'organizzazione:
-il supporto sociale che il leader è in grado di offrire.

[83] Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). *Leadership behaviour and employee well-being: A systematic review and future research agenda*. Work & Stress
[84] Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). *Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda*. The Leadership Quarterly

-la qualità della sua comunicazione, sia in come comunica verso gli altri che nel modo in cui riceve le comunicazioni dagli altri.
-la percezione che i dipendenti hanno dell'equità e la meritocrazia organizzativa.
-il grado di autonomia che si riesce a conferire ai propri collaboratori nelle loro azioni e decisioni.
Questi fattori sommati tra loro sono le basi di ciò che ad oggi è definito come "employee engagement", che si interseca con l'attenzione che i manager devono prestare riguardo la motivazione intrinseca dei collaboratori e la loro soddisfazione lavorativa.

Una consistente revisione della letteratura da parte di Montano, Reeske, Franke e Hüffmeier pubblicata sul Journal of Organizational Behavior nel 2017 erge la leadership a uno tra i principali fattori di prevenzione riguardo i disagi psicologi e dei rischi per i collaboratori a questo connessi, all'interno delle organizzazioni. Gli autori portano alla luce l'importanza della qualità delle relazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione tra leader e collaboratori, sottolineando la stretta connessione di questo fattore con la possibilità di riduzione dei burnout lavorativi. Un rapporto in cui il collaboratore si sente sicuro, apprezzato e compreso dal leader, migliora non solo la sua salute mentale ma anche le proprie prestazioni lavorative, questo inciso è ad oggi fondamentale per la formazione dei nuovi paradigmi manageriali, che ormai non possono più non considerare la stretta correlazione tra il benessere dei dipendenti e la redditività aziendale, dovendo forzatamente prima pensare alla qualità di vita del dipendente all'interno dell'organizzazione se vogliono poi riuscire a massimizzare l'efficacia e la redditività aziendale.

Le conclusioni che emergono dalle ricerche e gli studi accademici, trovano pieno riscontro anche con le dinamiche più recenti ed empiriche che emergono direttamente dagli ambienti manageriali. Il State of the Global Workplace Report[85] 2024, pubblicato da Gallup mette in luce la grande responsabilità che i manager possono avere sulla motivazione del personale, essi possono infatti influenzare circa il 70% della variabilità dell'employee engagement, questi dati ergono la leadership a principale fattore organizzativo per influenzare e migliorare il coinvolgimento, la motivazione e gli stimoli

[85] Gallup. (2024). *State of the Global Workplace 2024 Report*. Washington, DC: Gallup Press.

dei dipendenti. Le conferme a riguardo che arrivano anche dal Work Trend Index Annual Report[86] 2024 pubblicato da Microsoft, rendono ancora più centrale il ruolo della leadership a riguardo, poiché intrigano queste tematiche anche con la crescente diffusione dei sistemi di Intelligenza artificiale. Questo nuovo modello di lavoro ibrido, richiede una presenza ancora più centrale della leadership, che in un contesto di cambiamenti così concitati e importanti, deve essere in grado di promuovere fiducia, sicurezza psicologica e stabilità ai dipendenti. Questo studio evidnezia nuovamente l'importanza centrale che il leader ha nel promuovere la costruzione di ambienti lavorativi permeati da collaborazione e supporto reciproco, capaci di sostenere la creatività e il lavoro dei collaboratori, curandone al contempo benessere e supporto psicologico.

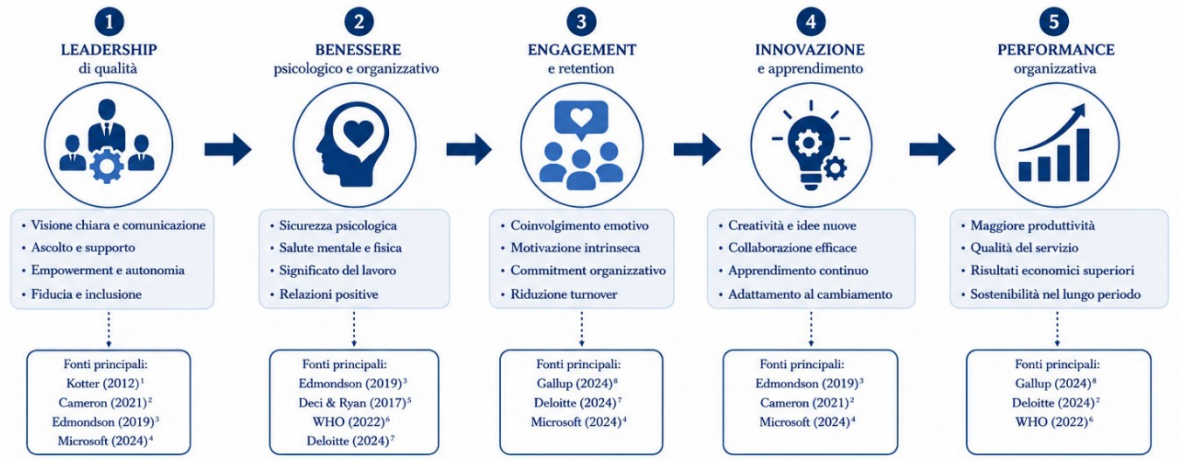


Figura 4.4 Leadership Chain

4.3 Leadership, welfare e benessere dei dipendenti: quanto emerge dall'indagine

4.3.1 Welfare e benessere dei dipendenti

La letteratura scientifica e manageriale moderna assegna alla leadership aziendale un ruolo cruciale nella promozione e creazione di un benessere organizzativo reale e concreto, unendo spunti teorici alle quotidiane evidenze empiriche. Nell'indagine svolta

[86] Microsoft. (2024). *2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part*. Microsoft.

è stato oggetti di analisi il benessere stesso dei dipendenti e il sistema di welfare adottato all'interno dell'organizzazione, analizzando come la valorizzazione dei collaboratori abbia un'applicazione pratica nella realtà organizzativa.

Per analizzare le tematiche sopracitate durante l'indagine uno dei punti di partenza è stato il manuale sviluppato da Elton Mayo, pioniere nello studio di queste dinamiche, al quale sono state poi integrate ricerche e report molto più recenti. Mayo nelle sue ricerche aveva notato come, anche la disposizione all'interno degli spazi lavorativi fosse molto importante; questo principio rispecchia anche la volontà portata avanti da Heidelberg, la quale dopo una recente ristrutturazione ha deciso di abbattere in gran parte degli uffici le pareti che prima contribuivano a dividere e chiudere gli spazi, questa scelta mi illustra il primo riporto è stata presa su indicazioni della sede centrale e della leadership adottata, per favorire un maggiore dialogo soprattutto per tutti coloro che lavorano sulla stessa linea orizzontale, sono necessari uffici grandi e spaziosi, in cui possa avvenire un costante contatto visivo, ed un dialogo continuativo. Per attuare questo cambiamento mi spiega il primo riporto è stato utile creare anche al piano superiore un piccolo ufficio libero e di "appoggio", nel quale le persone presenti all'interno degli uffici comuni potessero recarsi nel caso di lunghe videochiamate o telefonate, in questo modo mi spiega come sia stato più facile far accettare a tutti il cambiamento, e far sì che si creassero le condizioni per cui le possibilità che i nuovi spazzi offrivano potessero essere sfruttate al meglio.

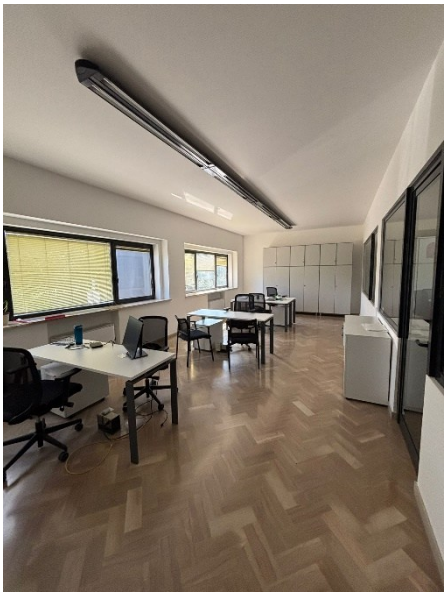


Figura 4.5 Ufficio open space (la foto è stata scattata in un momento di pausa del personale così da non inquadrare nessun volto, vista la presenza di dipendenti anche non presenti nell'intervista)

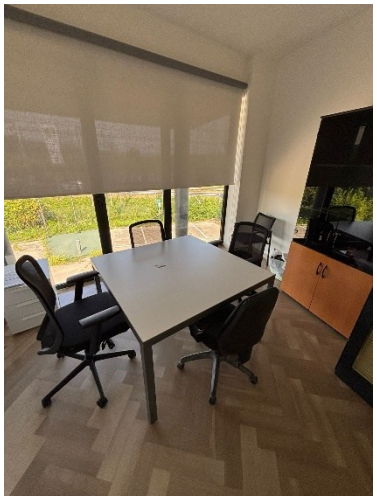


Figura 4.6 Ufficio singolo di appoggio

Sui principi espressi da Mayo, dalle interviste con il primo riporto emerge come secondo lui una leadership caratterizzata da un atteggiamento di supervisione amichevole, e delle buone relazioni umane possano migliorare anche i processi produttivi aziendali. In questo senso però, tende a sottolineare, come lui in primis cerchi sempre di far sì che una supervisione di tipo non ferreo non venga interpretata come assente o troppo permissiva, mantenendo altresì sempre ben salde le redini della gestione. Questa dinamica emerge anche dalle altre interviste, che confermano questo tipo di atteggiamento da parte del primo riporto. Da tutte le interviste, si evince che i canali di comunicazione sono principalmente formali, nello specifico tramite mail, questo per quanto riguarda ogni livello all'interno dell'azienda, ogni dipendente comunica principalmente tramite posta elettronica, i middle manager e i livelli superiori, hanno inoltre canali teams, attraverso i quali comunicano.

All'interno dell'azienda non è presente una figura fisica di psicologo, ma esiste uno sportello con linea telefonica attiva sette giorni su sette, h24, attraverso i quali ogni dipendente può fare richiesta per ricevere un supporto ed un sostengo da professionisti, mi viene spiegato come la scelta di non avere un singolo psicologo aziendale ma di affidarsi ad uno sportello più "generico" miri a fornire ad ogni dipendente che ne abbia bisogno un supporto mirato e specifico e non uno che sia standard per tutti.



Figura 4.7 Supporto psicologico

La dottrina di Mayo da il via anche alla nascita del welfare aziendale, che all'interno di Heidelberg è presente in modo massiccio come si può capire dalle interviste. È presente un livello di welfare aziendale generale per ogni dipendente, poi per alcuni dipendenti con diversi livelli di responsabilità e inquadramento all'interno dell'azienda, ci sono alcune maggiorazioni del welfare, alcuni dei servizi presenti all'interno dell'organizzazione come welfare aziendale sono:

-parent day, ovvero 5 giornate annue libere per coloro che hanno figli minorenni.

-copertura sanitaria base per ogni dipendente.

-permesso per coloro che hanno genitori over 70
-permesso per laurea o matrimonio dei figli, permesso per il compleanno dei figli, o vaccinazione dei figli
-permesso per il sostegno al volontariato, permessi per la staffetta generazionale
-sono poi disponibili alcune convenzioni con enti come cinema, o siti per l'acquisto di vestiti, -premi per l'eccellenza scolastica dei figli
-sostegno per la salute mentale del dipendente e della famiglia.
-buoni pasto

Sono poi presenti nell'organizzazione, per i dipendenti in cui il contratto lo prevede, alcuni Fringe benefits, quindi compensi erogati dall'organizzazione non sottoforma di denaro che variano a seconda del livello in azienda, come l'uso promiscuo di auto aziendale o il pc per alcuni dipendenti, il telefono aziendale per ogni dipendente. Ogni intervistato ha espresso pensieri positivi riguardo il welfare aziendale, definendolo ampio e ben strutturato e non solo "teorico", in particolare uno dei due middle manager che da non molto fa parte dell'azienda ha riferito che lo stesso welfare aziendale è stato uno dei motivi per cui ha accettato la nuova posizione lavorativa.

Indagando riguardo l'incisività della leadership riguardo i sentimenti di meritocrazia e gli stimoli presenti all'interno dell'azienda, sono emersi pareri ed opinioni, non sempre in linea tra loro. Il primo riporto considera l'azienda un posto molto meritocratico, ed anzi aggiunge come egli stesso, crede che la sua posizione lavorativa sia frutto di un processo anche e soprattutto meritocratico, mi viene inoltre illustrato come quello di Heidelberg, azienda multinazionale, e quindi con vicende su scala globale, sia a suo avviso un'ambiente molto stimolante, sia per la qualità del lavoro, sia per le opportunità anche interne che esso offre, citandomi anche il "job posting", ovvero la piattaforma di bandi per la mobilità nazionale ed internazionale all'interno dell'organizzazione.

Il middle management, risponde in modo leggermente diverso, ritenendo l'ambiente meritocratico, ma con stimoli più altalenanti, uno dei due mi spiega come per lui, vista la dinamicità della sua posizione che riguarda anche vari spostamenti in auto, gli stimoli varino anche in base ai periodi, al carico di lavoro e alle varie vicissitudini affrontate. La

gestione e l'organizzazione degli impianti di calcestruzzo, si scontra con un reparto burocratico esterno molto denso, i permessi sono di vario tipo, tecnici, ambientali, tutela dell'inquinamento, abbattimento delle polveri sottili e molti altri, e questo si traduce a volte per i diretti interessati in una mancanza di stimoli, poiché riferiscono di sentirsi delle volte con le "mani legate", e la mancanza di leve per poter agire, porta loro anche ad un calo dei relativi stimoli. Il personale, operativo ritiene il posto di lavoro, in linea generale meritocratico e stimolante, tuttavia si evince dalle loro interviste, che a loro avviso, non sempre vi è un processo meritocratico efficace, e la routine abbastanza fissa del loro impiego, porta a volte in loro un calo degli stimoli.

La dottrina elaborata da Mayo, vede l'aspetto e le dinamiche familiari, elementi importanti nella vita privata dell'uomo, e ritiene sia auspicabile che esse siano ovviamente nelle giuste modalità rappresentate e ricreate anche nell'ambiente aziendale. Ho notato sia nelle giornate delle interviste all'interno della sede, che dall'indagine stessa, che questo clima è in parte presente. Tipica all'interno dell'azienda, è la presenza di momenti conviviali, che contribuiscono a questo tipo di clima all'interno di essa, quando cerco di indagare questi aspetti, vedo come, due degli intervistati del management avendo avuto una carriera di tipo longevo e verticale nell'azienda, hanno costruito questo di tipo di rapporto e di clima nel tempo, e cercano di trasportare queste sensazioni nella vita quotidiana, ad esempio gli intervistati del management, mi dicono come a volte cerchino quando possibile di pranzare insieme, pranzi che si rivelano poi molto spesso "pranzi di lavoro", ma nei quali a loro avviso si costruisce anche rapporto umano, e si crea un'ambiente a tratti più familiare. Questa atmosfera è sentita anche dal personale operativo e l'altro middle manager nonostante siano da meno tempo presenti in azienda; in particolare il personale operativo nonostante per motivi logistici nei momenti di break come pause caffè e pranzi, non si trovi in sede, ma nei vari impianti, conferma che nell'arco dell'anno, sono organizzati piccoli momenti conviviali, aldilà dei canonici eventi in relazione alle festività più genericamente diffusi.

4.3.2 Bisogni dei membri interni all'organizzazione

La vita quotidiana di ogni persona, è impregnata dalla volontà di soddisfare dei bisogni, la motivazione stessa che ci spinge a porre in atto un comportamento ha come fine ultimo quello di soddisfare dei bisogni, che possono essere ordinabili.



Questo è ciò che fa Maslow creando una scala nella quale ordina i bisogni per natura e grado di complessità, in particolar modo divide i bisogni in due ordini:

- Bisogni di ordine inferiore:
- Fisiologici, come i salari o le condizioni di sicurezza
- Sicurezza, dalla possibilità di carriera, alle garanzie sociali, fino alla stabilità del posto di lavoro
- Bisogni di ordine superiore:
- Socialità/appartenenza, tematiche inerenti al lavoro in gruppo, eventi sociali, ricreativi
- Ego/stima, ciò che concerne a mansioni con un determinato grado di autonomia e responsabilità
- Autorealizzazione, la visione del lavoro come massima espressione del dipendente

Per le interviste relative a questa tematica ho cercato di intuire come la leadership adottata all'interno delle organizzazione riuscisse ad incidere sui bisogni dei propri dipendenti, come li riconoscesse e come cercasse di soddisfarli. Ogni intervistato, alla lettura, e alla spiegazione della piramide, si è trovato concorde in linea generale con quanto visto e ascoltato, ma ho notato che a seconda della posizione all'interno dell'azienda è stato posto l'accento su questioni e bisogni differenti.

Il personale operativo, ha sottolineato come per loro fosse fondamentale, la sicurezza della piramide, l'avere infatti un lavoro sicuro e stabile, con le garanzie che loro trovano in Heidelberg, è per entrambi fondamentale, più di qualsiasi altra tipologia di bisogno. Opinioni leggermente discordanti invece per quanto riguarda il middle management, dove

un intervistato ha espresso come anche per lui la sicurezza, e i bisogni fisiologici fossero fondamentali all'interno dell'azienda, con un interesse comunque anche ai bisogni superiori. Nel secondo membro del middle management e nel primo riporto si evince un'attenzione maggiore ai bisogni alti della piramide, infatti per entrambi la stima e l'autorealizzazione, sono bisogni fondamentali, nelle loro azioni quotidiane all'interno dell'azienda, pur non avendo in nessun modo, sottostimato bisogni di sicurezza e appartenenza, emerge dalle loro risposte come anche i bisogni di stima e autorealizzazione siano paritetici agli altri due, e non solo obbiettivi da raggiungere una volta raggiunti i primi.

Tramite gli incipit forniti da Hackman e Oldham e da Vroom, si è cercato di approfondire le caratteristiche che un lavoro dovrebbe avere per essere considerato motivante, e cercato di ponderare per ogni intervistato l'importanza dei risultati dell'azienda per egli stesso.

In linea con i principi dei primi due studiosi ho osservato come scendendo di posizione il lavoro risultasse meno motivante, nelle interviste al primo riporto e al middle management, ho trovato nella descrizione dei loro impieghi grande varietà, dettata in primis dall'ampiezza del territorio su cui agiscono, che pone quindi in essere vicissitudini differenti, che richiedono competenze simili, ma ogni volta leggermente differenti, il primo riporto e il middle manager più aziendalmente longevo riscontrano in modo costante la loro importanza sul processo produttivo, cosa leggermente diversa per il middle manager più giovane, ognuno di loro ha poi confermato come ci fosse grandissima autonomia nel loro lavoro e soprattutto un feedback costante sul loro operato, tutte queste caratteristiche portano a definire la loro una posizione sicuramente motivante.

Diversa per alcuni tratti invece la situazione con il personale operativo, dove pur essendoci a detta di entrambi varietà nel lavoro, infatti il lavoro negli impianti di calcestruzzo richiede dinamicità, e competenze diverse, che spaziano da quelle informatiche per il carico delle betoniere a quelle di tipo più pratico come l'utilizzo di mezzi caricatori, percepiscono inoltre la loro importanza sul processo produttivo, questo sentimento è enfatizzato in particolar modo per uno di loro dal contatto costante e diretto con i clienti, per entrambi vedere il prodotto finito uscire dall'impianto, conferisce

importanza al loro impatto sul processo produttivo. Diversi i ragionamenti che concernono invece l'identificabilità e l'autonomia della mansione lavorativa, in particolar modo non vi è la presenza costante di feedback sul lavoro, questo dettato secondo uno di loro, in primis per un motivo pratico, ovvero la loro presenza in impianto e non in sede dove il personale non è presente in modo massiccio, e questo limita sicuramente i feedback sull'operato.

Nell'ambito di queste domande, rifacendomi ai principi di Vroom ho notato anche che passando dal livello del primo riporto, fino a quello del personale operativo, il loro livello di interesse verso i risultati diminuisce, infatti dalle interviste di top e middle manager emerge che viene conferita una grande importanza ai risultati che essi ottengono; questi ultimi sono coscienti della loro strumentalità e toccano con mano l'importanza delle loro prestazioni sull'operato quotidiano. Per quanto riguarda il personale operativo, le riflessioni in merito a ciò seguono quelle effettuate precedente per Hackman e Oldham, infatti questi ultimi pur dando comunque importanza a ciò che fanno e riconoscendone il valore che rappresentano soprattutto per i clienti, sentono però meno la loro strumentalità e l'impatto che loro azioni hanno sull'operato più generale dell'azienda.

Heidelberg è un'azienda di grandi dimensione, leader di settore a livello globale, ed è per questo che ha una capillare divisione delle aree, sotto questo punto di vista, può essere per certi versi paragonata a due modelli proposti da Mintzberg, principalmente alla "soluzione divisionale", pur riflettendo alcuni tratti della "burocrazia professionale". L'organizzazione data anche la sua grandezza decentra il suo potere ad ogni livello di divisione, per questo motivo vedere come la leadership riesca ad incidere nelle varie aree e a vari livelli è fondamentale.

Ogni divisione opera sotto l'aspetto tecnico in modo autonomo, ma come si evince dalle parole del primo riporto questo è possibile dall'altissima standardizzazione delle competenze del nucleo operativo e della tecnostruttura, Heidelberg infatti come ho potuto notare anche dalla pagina intranet a disposizione dei dipendenti, ha delle rigide e precise linee guida per ogni fase e per ogni processo all'interno dell'azienda, in questo modo riesce a far sì che le prestazioni che sono erogate siano il più simili possibili aldilà

dell'area in cui esse sono effettuate, e questo non solo per quanto riguarda procedure a livello tecnico, ma anche e soprattutto quelle a livello etico e professionale. Heidelberg conferisce molta importanza al proprio codice etico il quale standardizza e indirizza i comportamenti da tenere nell'organizzazione. Dalle parole del primo riporto e del middle management questa divisione consente ai dipendenti di lavorare in modo autonomo percependo il proprio impatto sul processo produttivo, senza però mai rinunciare agli standard imposti dall'organizzazione.

CAPITOLO 5

LEADERSHIP EVOLUTIVA, I NUOVI PARADIMGI MANAGERIALI

5.1 La leadership contemporanea

5.1.1 i capisaldi dei leader del nuovo secolo

Il contesto odierno nel quale la leadership deve attecchire e cercare di essere determinante, è caratterizzato da un livello crescente di complessità e volatilità delle principali variabili organizzative, le quali subiscono inoltre le costanti ondate di evoluzione tecnologica, che con il passare degli anni si sono fatte sempre più frequenti e dirompenti, fino all'introduzione nelle organizzazioni dei sistemi AI che ha segnato uno spartiacque per la tecnologia aziendale e le sue variabili organizzative. Il leader contemporaneo per poter essere incisivo in uno scenario come quello odierno, deve inglobare nelle sue caratteristiche tutte quelle funzioni di pianificazione, controllo e organizzazione tipiche dei primi manager del novecento ma deve soprattutto sviluppare nuove competenze trasversali e multi dinamiche che gli permettano di prendere decisioni in momenti caratterizzati da elevata incertezza e durante gli stessi saper coordinare il lavoro dei dipendenti riunendoli attorno alla mission e agli obiettivi aziendali.

Le organizzazioni contemporanee, in linea anche con le attuali considerazioni della letteratura scientifica[87], non richiedono più leader solamente in grado di prendere decisioni, ma individuano nel leader una figura nuova che funge da collante tra varie dimensioni aziendali. I nuovi manager devono essere in grado di sviluppare ambienti di lavoro votati alla collaborazione e all'aiuto reciproco, in cui l'errore viene visto parte di un percorso di crescita e apprendimento, in cui la fiducia nel rapporto tra dipendenti e tra leader e dipendenti cresce in maniera costante. Questa evoluzione definisce un passaggio nei tratti del leader, il quale passa da una logica di comando ad una di influenza, ciò che il leader deve riuscire a fare è coniugare questa modalità di leadership con una soglia di

[87] Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson

attenzione sempre alta nei collaboratori, in modo tale che questi ultimi non siano mai portati a percepire il nuovo clima lavorativo caratterizzato da flessibilità e apertura come un'ambiente in cui vista l'apparente assenza di forti schemi gerarchici e autoritari, si possa essere lavativi verso i propri doveri.

Ad oggi la leadership evolutiva contiene al suo interno una delle qualità principali che un leder deve possedere, la capacità adattiva, da cui prende il nome anche la "adaptive leadership". Heifetz nelle sue considerazioni[88] riguardo le skills dei moderni leader e manager, conferisce un ruolo minoritario alla capacità di questi ultimi di conferire risposte predefinite, o la conoscenza di atteggiamenti standard per ogni situazione, mentre ciò che esalta e ritiene fondamentale è l'abilità che il leader dimostra nei processi di apprendimento, sperimentazione e continui cambiamenti a cui oggigiorno tutte le organizzazioni sono sottoposte. Il manager deve avere tra i suoi collaboratori persone che hanno un bagaglio ricco di skills tecniche, che sono in grado di trattare scenari quantitativi e specialistici, mentre egli deve essere in grado anche di modificare le proprie competenze e convinzioni per superare situazioni incerte, riuscendo a modificare i propri comportamenti e di riflesso anche modelli organizzativi già consolidati.



Figura 5.1 Principi cardini Leadership evolutiva

Riuscire a porre la persone al centro dei principali ragionamenti organizzativi è uno dei tratti maggiormente distintivi della leadership contemporanea. Il concetto di Human-

[88] Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.* Harvard Business Press, 2009.

Centered Leadership all'interno degli schemi organizzativi aziendali ha preso il posto di modelli manageriali orientati esclusivamente all'ottenimento della massima efficienza produttiva. All'interno delle scelte strategiche nelle organizzazioni hanno quindi assunto un importante peso specifico il benessere dei dipendenti, la loro possibilità di crescita personale e la generale qualità dei rapporti umani all'interno dell'azienda, fattori che sono stati riconosciuti come essenziali ad oggi per la competitività dell'impresa nel lungo periodo. Nel 2024 all'interno del Global Human Capital Trends Report di Deloitte[89] si parla del concetto di Human Sustainability, ovvero quell'insieme di abilità che i board aziendali ad oggi devono possedere affinché l'organizzazione sia in grado di generare valore economico anche attraverso lo sviluppo della comunità di lavoro e delle risorse umane.

Nell'attuale scenario economico, è impossibile non prendere in considerazione la crescente rilevanza della leadership etica. Il contesto economico è fortemente orientato allo sviluppo e ad una forte attenzione di tutto ciò che riguarda i criteri ESG.



Figura 5.2 ESG

Il leader di oggi deve essere improntato alla costante promozione di atteggiamenti e scelte organizzative che incentivino trasparenza, integrità morale, rispetto per l'ambiente e responsabilità. La fiducia diventa quindi una risorsa strategica bi-direzionale, il leader

[89] Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights.

deve essere grado di generare un clima di fiducia interno in cui i dipendenti possano rispecchiarsi e dare il loro massimo contributo, ma deve anche essere in grado di generare un clima di fiducia all'esterno, in cui l'azienda possa crescere e solidificare in modo costante la propria reputazione, così da mantenere e ampliare le proprie relazioni con gli stakeholder e i clienti.

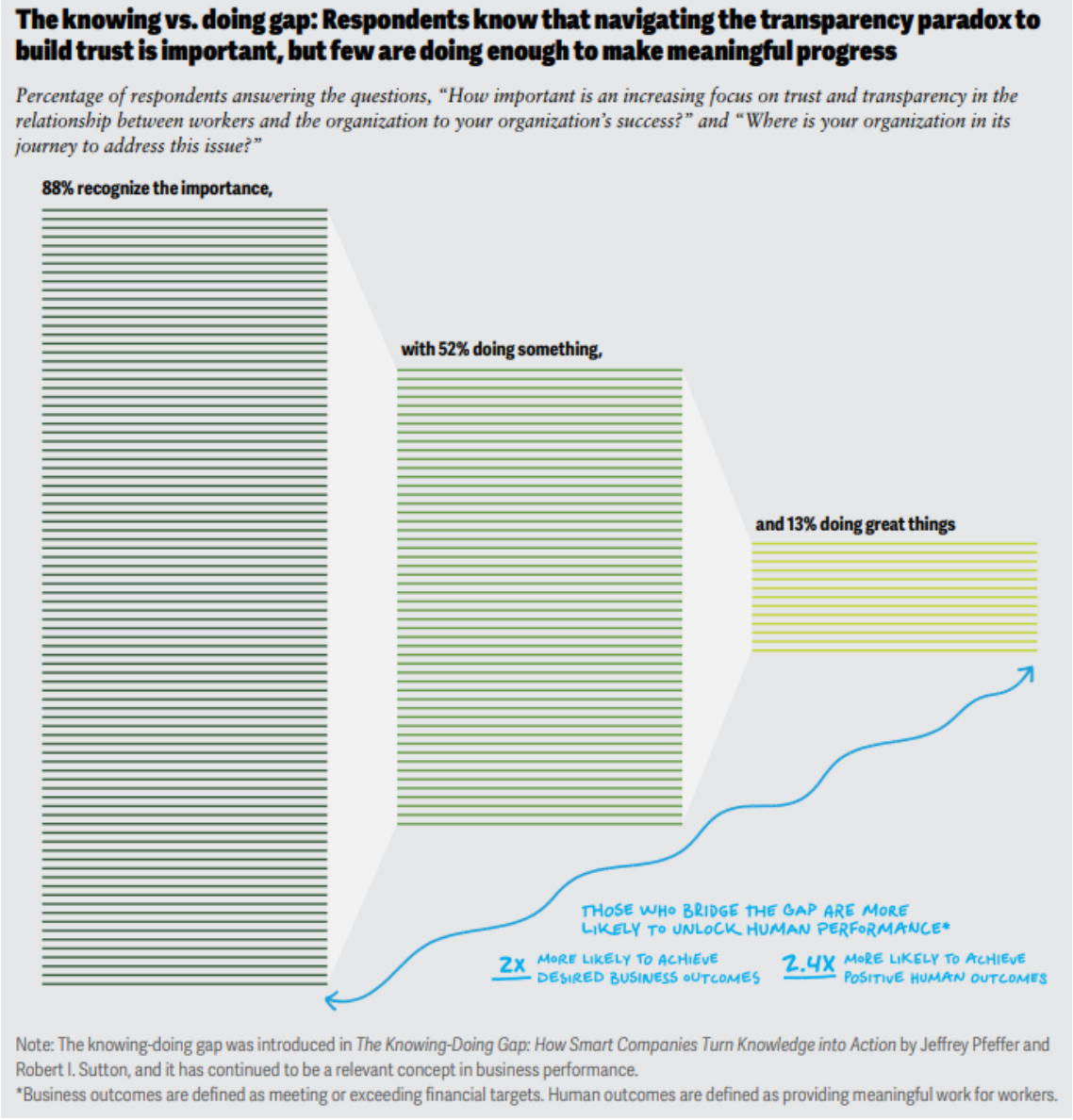


Figura 5.3 Deloitte 2024 Global Human Capital Trends research.

Dal World Economic Forum[90] del 2025, la capacità di generare e costruire fiducia, orientando i continui cambiamenti e attenzionando costantemente la crescita delle competenze umane sono i principali elementi distintivi richiesti alla leadership dalle

[90] World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.

organizzazioni future. Il leader nei moderni contesti competitivi deve essere in modo crescente colui che riesce ad aumentare il valore aziendale, non solo massimizzando la produttività aziendale, ma favorendo processo innovativi, costruendo un network di relazioni proficuo, in cui le idee e le informazioni circolano in modo rapido e veloce tra le persone e tra le diverse aree aziendali. L'efficacia di un leader ad oggi non è misurata nei risultati economici conseguiti nel breve periodo, ma nella capacità di generare nel lungo periodo una reputazione solida dell'organizzazione, nella quale hanno fiducia sia i dipendenti internamente, che gli stakeholder esternamente, capace di favorire lo sviluppo delle competenze umane e professionali, accrescendo di conseguenza la brand-identity dell'organizzazione.

5.1.2 I benefici della nuova leadership nelle organizzazioni

Il principale cambiamento verificatosi negli anni in merito alla gestione dell'organizzazione da parte del leader riguarda il cambiamento netto di ciò che è ritenuto un vantaggio competitivo. In precedena il vantaggio competitivo era identificato con meri obiettivi di efficienza, ad oggi le basi della moderna leadership fondano identificano come vantaggio competitivo la capacità di un'organizzazione di sviluppare il capitale, stimolando la nascita e crescita di ambienti di lavoro che incentivino il dialogo, la collaborazione ed un continuo stimolo all'apprendimento.

Il punto centrale su cui si fondano i nuovi principi che guidano i più moderni stili di leadership, è proprio il fatto che tutta l'attenzione che si riserva a queste nuove dimensioni aziendali non sia mai fine a se stessa, ma nello scenario economico moderno sono la chiave di volta per ottenere successo competitivo ed un elevato ritorno economico, un engagement elevato da parte dei collaboratori crea effetti tangibili sulle performance economiche dell'organizzazione. Lo studio[91] effettuato da Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman e Blue, ha preso in analisi migliaia di unità organizzative, le quali non erano riconducibili ad un unico settore economico, durante la conduzione delle ricerche è emersa una corrispondenza tra i team di lavoro contraddistinti da un elevato coinvolgimento e migliori risultati in termini di efficienza, efficacia e produttività

[91] Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Gallup Workplace Research.

organizzativa. All'interno di questi team di lavoro ciò che emerge inoltre è un maggiore senso di appartenenza dei collaboratori verso l'organizzazione, i quali sono molto restii ad abbandonare il loro ruolo lavorativo, abbassando così in modo netto il tasso di turnover aziendale, la "fidelizzazione" interna che l'organizzazione ottiene nel collaboratore, ha una corrispondenza anche esterna, queste organizzazioni spiccano infatti per un ottimo fidelizzazione dei clienti, che si tramuta in una loro maggiore soddisfazione finale e in una redditività operativa crescente per l'organizzazione.



Figura 5.3 Deloitte 2024 Global Human Capital Trends research.

Gli stili più moderni e contemporanei adottati all'interno delle organizzazioni, riescono ad incidere su più aspetti e dimensioni dell'azienda, tra cui la capacità di quest'ultima di avere al proprio interno una costante e crescente innovazione organizzativa. Il mercato in cui ad oggi operano le aziende richiede in modo sempre più costante la presenza all'interno delle organizzazioni di più competenze estremamente diverse tra loro, e l'unico modo per far sì che ognuna di esse riesca realmente ad essere utile nell'organizzazione è la creazione da parte dei leader aziendali di un ambiente lavorativo in cui ci sono momenti di brainstorming, dove le nuove idee proposte sono viste come un opportunità di crescita personale e per l'organizzazione, sapendo di poter apprendere dal confronto e dal dialogo senza il timore di subire conseguenze negative. Riguardo queste tematiche risulta estremamente pertinente il concetto sviluppato da Amy Edmonson

riguardo la "psychological safety"[92], con questo termine si racchiude il macro concetto secondo il quale la sicurezza psicologica che un ambiente di lavoro è in grado di fornire ai propri dipendenti e collaboratori è la base principale per poter poi ambire ad un miglioramento generale dell'organizzazione e soprattutto ad una sua continua innovazione che scaturisce proprio dal lavoro collettivo e corale di tutti i livelli aziendali. Un organizzazione che al suo interno riesce a creare questo clima può ottenere un apprendimento continuo e nuovo da parte dei propri dipendenti, e favorire una collaborazione interdisciplinare sia interna che esterna alle varie aree aziendali, che si rivela ad oggi uno tra i vantaggi competitivi maggiormente efficaci su cui un azienda può puntare, l'informazione in quanto tale resta vana se non riesce ad essere sviluppata o trasportata fino a chi può realmente trasformarla in un concreto vantaggio organizzativo per l'azienda.

5.2 Leadership e ambiente lavorativo: quanto emerge dall'indagine

5.2.1 Clima organizzativo

Per condurre un analisi riguardo il clima all'interno degli ambienti lavorativi, e coma la cultura organizzativa permea nella quotidianità lavorativa si è iniziato con la visione del Codice di Comportamento Aziendale. All'interno delle analisi, sin da subito nella conversazione con il primo riporto è risaltata una condizione che esiste in Heidelberg, che si può sintetizzare con queste parole, prese proprio dal loro codice etico e culturale: "rispettiamo le culture e normative legali, nonché le persone e le istituzioni di ogni paese in cui operiamo, ma abbiamo anche adottato una serie di regole estese all'intero Gruppo, ossia il nostro Codice di Comportamento Aziendale". Questa definizione è utile per entrare nell'ottica di come la cultura è espressa



Figura 5.5 Codice di comportamento

[92] Edmondson, A.C. (2019) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Hoboken.

in azienda e di come la leadership incida su di essa, in questo senso il primo riporto mi sottolinea come per Heidelberg le linee guida aziendali partono dal rispetto della cultura locale in cui l'organizzazione opera, per questo motivo pur fornendo codici etici e linee guida comportamentali e tecniche da rispettare, cerca anche di adattarsi al contesto in cui è calata. Il primo riporto mi riferisce come per egli in prima persona la cultura aziendale, parta proprio dal rispetto della persona, e dalla sua tutela in ogni forma, a partire dall'ascolto e dalla valorizzazione del singolo, fino ad arrivare alla sua tutela nella sicurezza sul lavoro.

In merito mi viene illustrato come Heidelberg cerchi di applicare questo, tramite più mezzi partendo dai principi che la governano, oltre infatti all'applicazioni delle linee guide in conformità alle leggi e ai regolamenti locali, l'azienda oltre ai propri principi etici, si adatta agli standard internazionali, comprese le Linee guide OCSE (organizzazione cooperazione sviluppo economico) destinate alle imprese multinazionali e i principi guida delle Nazioni Unite per le imprese e i diritti umani. Da un punto di vista tecnico, la cultura aziendale di Heidelberg si applica con severa attenzione per ciò che riguarda:

-concorrenza e antitrust
-salute e sicurezza
-anticorruzione
-sostenibilità e tutela ambiente
-protezione dei dati personali e sicurezza delle informazioni
-sicurezza e qualità del prodotto
-antiriciclaggio e sanzioni commerciali

Il primo riporto oltre ad esprimermi la sua idea di cultura aziendale, che vede proprio la persona al centro, mi spiega come ovviamente questo debba poi essere anche calato al contesto e alla funzionalità aziendale, sono secondo lui i mezzi di ascolto e i vari canali di comunicazione messi a disposizione dei dipendenti che coniugano efficienza e rapidità nella gestione delle problematiche, lasciando sempre al centro anche al dipendente, che si sente così sia funzionale che valorizzato.

5.2.2 Leadership e cultura organizzativa

Nelle altre interviste il concetto universale di cultura aziendale, risulta essere in modo quasi unanime l'insieme dei valori che l'azienda vuole trasmettere ed ognuno degli intervistati è concorde nel dire che l'azienda applichi questi suoi valori proprio nelle modalità di lavoro quotidiane, come ad esempio nella molteplicità di processi che essa adotta per garantire correttezza e trasparenza. In questo senso posso confermare che le scelte adottate dalla governance aziendale e dalla leadership risulta sicuramente che la cultura aziendale di Heidelberg sia chiara, e arrivi ad ogni dipendente, la situazione cambia quando le interviste vertono riguardo l'importanza per il singolo soggetto della cultura aziendale, e la possibilità di poterla esprimere ed applicare.

Emerge infatti da questo punto di vista che per un middle manager e il personale operativo, per quanto giudichino corretta la cultura aziendale ed i valori che essa esprime, non la sentano del tutto propria, nonostante mi confermino che specialmente nelle relazioni umane e nella sicurezza cercano di far proprio ogni principio dell'azienda, a volte mi dicono di sentire le linee guida principali, distanti da quello che può essere la realtà quotidiana di lavoro, che talune a volte, a causa del contatto con persone terze non conforme a quest'ideologia, o per tipologie di lavoro più complesse, risultino più astratte. Il primo riporto e il middle manager più anziano, sono coloro che riferiscono di sentire un elevata importanza della dimensione soggettiva nelle azioni umane all'interno dell'organizzazione. Dalle varie interviste, non emerge la presenza di sottoculture devianti da ciò che la leadership consiglia.

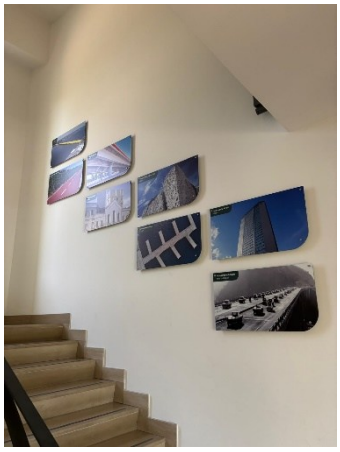


Figura 5.6 Illustrazioni sede

L'azienda cerca di esprimere la sua cultura anche sotto da un punto di vista emotivo ed illustrativo, infatti nelle sedi e negli impianti sono ricorrenti stampe con gli slogan e i valori aziendali, è presente un giornale di azienda che viene settimanalmente fornito, all'interno del quale vi sono aggiornamenti costanti su tutte le dinamiche aziendali, così come la sempre aggiornata piattaforma intranet, che aiuta sicuramente il personale a toccare con mano gli incipit e le

linee guide aziendali. Il logo dell'azienda è presente in modo massiccio in ogni parte dell'azienda, dai muri, fino ad arrivare alle penne e agli indumenti, che l'azienda fornisce ad ogni dipendente, senza però l'obbligo di essere indossati (ovviamente non per quanto riguarda i dpi, ma per il vestiario quotidiano, quali polo, maglie pantaloni ecc…). Sono inoltre presenti nelle pareti anche varie illustrazioni dei progetti più importanti realizzati dall'azienda, come mi riferisce il primo riporto, questo vuole non solo ovviamente colpire eventuali clienti che giungono in sede, ma far sì che in modo quotidiano i dipendenti possano vedere con i propri occhi ciò che il proprio lavoro contribuisce a costruire e formare.

Per Hofstede[93], "la cultura organizzativa è la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un'organizzazione da quelli di un'altra". Vista la possibilità di porre domande a ruoli diversi fra loro, per responsabilità e posizioni, ho cercato di capire la differenza che è percepita, fra i ruoli alla base e i ruoli più apicali, se fosse sentita una certa distanza rispetto ai vertici. Partendo dal personale operativo, il quale mi ha riferito che con i ruoli immediatamente superiori ai loro non sentono grande distanza, almeno a livello comunicativo, mentre riconoscono ovviamente la differenza di responsabilità e la possibilità di decisioni differenti, la sensazione cambia quando invece parliamo di ruoli ancora superiori i quali riferiscono a loro avviso hanno contatti più sporadici e sicuramente meno possibilità di comunicazione diretta, fino ad arrivare a ruoli apicali con i quali hanno meramente contatti "istituzionali" come le visite sporadiche effettuate dal board negli impianti. Differente quanto riferito dal primo riporto, che pur ammettendo distanza con i suoi relativi superiori, sente comunque la possibilità semmai c'è ne fosse bisogno di poter comunicare ed interagire con loro.

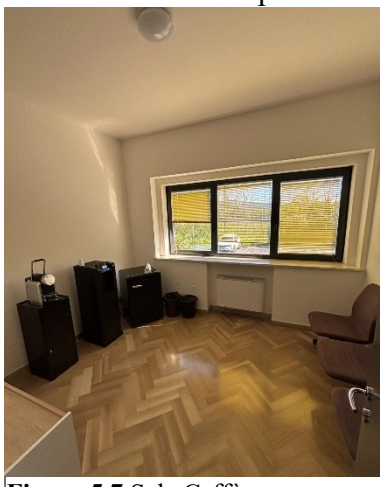


Figura 5.7 Sala Caffè

Il primo riporto mi riferisce che momenti di incertezza siano ovviamente naturali in particolar modo egli riferisce di "soffrire" più di tutti, ogni dinamica che riguardi direttamente la singola persona, come

[93] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). *Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*. Franco Angeli.

potrebbero essere condizioni di trasferimento, cambiamento del luogo di lavoro, fino ad arrivare magari a dover arrivare alla scrittura di lettere di richiamo o simili. Il personale operativo riferisce comunque di un clima sereno, nonostante specialmente a causa della distanza degli impianti sia alla sede che fra loro, non sempre si sentano integrati nella vita quotidiana dell'azienda, pur sentendosi però parte dell'organizzazione, anche grazie ad alcuni eventi conviviali organizzati dall'azienda in ambito extra-lavorativo. L'azienda infatti organizza anche vari momenti che consente di coniugare i suoi punti cardine, come ad esempio, la Magut race, un originale gara di "trasporto" che ha luogo fra i boschi lombardi, in cui possono partecipare sia persone interne che esterne all'azienda.

Agganciato proprio a queste informazioni, mi viene illustrata anche la giornate delle famiglie organizzata di solito in luoghi immersi nella natura, nella quale i dipendenti e le loro famiglie possono trascorrere momenti diversi da quelli canonici di lavoro. Sono eventi come questo che secondo il primo riporto possono contribuire ad aumentare l'attenzione al gruppo, e al collega, proprio perché il collega dovrebbe staccarsi a suo avviso dall'essere una mera figura di contatto lavorativo, mi ha spiegato ad esempio un'abitudine che egli ha ed invita gli altri ad avere, ad un primo impatto banale, ma che ho poi visto anche nei giorni delle interviste, ovvero quella di avvisare gli altri colleghi presenti in sede quando si prende un caffè, ed "invitarli", in questo senso vista anche la presenza di un'apposita area, un momento come quello del caffè diventa l'occasione per poter parlare per alcuni minuti sia di tematiche lavorative che personali, creando un legame più forte e contribuendo anche ad aumentare quell'attenzione al collega. Ho notato la presenza di molti momenti simili a questo, un esempio che mi viene riportato sono le cene aziendali svolte durante l'anno, le quali non si limitino ai momenti canonici durante le festività. Questo aspetto viene sottolineato dal primo riporto il quale mi illustra come molte volte, siano anche alcuni ex colleghi ormai pensionati ad invitare quelli che erano i propri colleghi nelle proprie case per delle cene o momenti di convivialità. Il clima di appartenenza che si evince dalle interviste è piuttosto elevato, seppur presente in modo più pervasivo nei dipendenti più longevi.

5.3 Ambiente e leadership: il caso Patagonia

5.3.1 Leadership Patagonia: persone e sostenibilità al centro

Patagonia negli ultimi decenni non si è affermata in modo sempre più solido all'interno del mercato globale e agli occhi della clientela mondiale, ma è diventata anche un punto di riferimento internazionale in ambito di studio scientifico e manageriale. La leadership proposta da Patagonia capace di integrare competitività economica, attenzione e sostenibilità ambientale e una spiccata e costante valorizzazione del capitale umano ha fatto sì che questa sua modalità di attuazione della leadership divenisse un caso particolarmente per gli studi di management in questo ambito.

Patagonia Incorporated (Inc./SPA) è stata fondata nel 1973 da Yvon Chouinard[94], la società statunitense si è contraddistinta non solo per la crescita che ha avuto, ad oggi il fatturato si aggira attorno a 1,5 miliardi €, ma anche per il modello organizzativo su cui essa si basa caratterizzato da dinamiche distanti da quelle del management e della leadership tradizionale, in particolar modo se si fa riferimento alle logiche che guidavano la leadership negli anni 70 del novecento. L'organizzazione statunitense si è distinta per aver sin dalle proprie basi fondato la propria identità su parametri non del tutto convenzionali per il raggiungimento del successo economico e competitivo, Patagonia ha infatti individuato come principali leve strategiche a propria disposizione per ottenere un vantaggio competitivo elementi come, la creazione di valore per le persone e l'ambiente e la comunità in cui essa opera, individuando il successo imprenditoriale come una tra le finalità dell'organizzazione e non il suo fine ultimo ed esclusivo.

[94] Chouinard, Y. (2005). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin Books



Figura 5.8 Logo Patagonia Inc.

Le modalità con cui la leadership ha gestito l'organizzazione e il lavoro all'interno dell'azienda, sono uno tra gli esempi più virtuosi di tutti quei principi che ad oggi la leadership evolutiva raccoglie in sé. Il leader non ha il compito di controllare e organizzare solamente le attività lavorative, ma deve essere il primo ad incarnare e mostrare i principi sui quali l'azienda vuole basarsi, capace di essere promotore di una cultura organizzativa "differente", che abbia le sue radici nella fiducia reciproca tra colleghi, sulla loro autonomia decisionale e sulla capacità di non delegittimare e deresponsabilizzare il lavoro, ma anzi di creare una responsabilità diffusa che aumenti in ogni membro aziendale il proprio commitment. Al centro dell'idea di leadership adottata in Patagonia vi è la convinzione che la motivazione del personale sia un fattore cruciale nell'organizzazione e che quest'ultima può essere influenzata e aumentata. Secondo i manager dell'azienda, il personale risulta essere nettamente più motivato nel momento in cui le decisioni prese dalla leadership sono in grado di far comprendere loro che il proprio lavoro e contributo non è fine a se stesso o alla mera remunerazione, ma contribuisce anche ad uno scopo condiviso dall'organizzazione e socialmente rilevante.

Le scelte che i manager hanno adottato, basandosi sulle linee guida visionarie di Chouinard, hanno fatto sì che uno dei tratti distintivi dell'organizzazione diventasse l'elevato grado di autonomia decisionale e lavorativa concessa ai dipendenti aziendali.

Patagonia è riuscita a mettere in piedi un sistema di politiche aziendali, multidimensionale e in grado di attecchire sul benessere dei dipendenti da più punti di vista e in momenti differenti. Sono state attuate politiche di lavoro flessibile, alle quali si deve sommare lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale estremamente completo e all'avanguardia, in particolar modo una delle intuizioni fondamentali è stato quella di cogliere la necessità dei membri aziendali di sentirsi valorizzati, l'azienda è stata capace di fornire costantemente ai propri collaboratori la possibilità anche di potersi migliorare personalmente e poter accrescere le proprie competenze, attraverso continue iniziative di formazione aziendale e iniziative volte costruire di giorno in giorno un migliore benessere organizzativo. Tutte queste dinamiche hanno contribuito in modo efficace ad aumentare la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, fornendo così loro una delle basi per poter effettuare al meglio il loro lavoro, favorire la loro creatività ed aumentandone il senso di appartenenza. Le azioni intraprese trovano una perfetta corrispondenza con la Self-Determination theory[95], nella quale autonomia, skills e importanti relazioni sono i principali fattori in grado di incidere sulla motivazione.

5.3.2 Principi integrati all'azienda, il modello Patagonia

Il modello Patagonia spicca sicuramente per la sua originalità, i suoi scopi e le modalità attraverso cui l'organizzazione sceglie di proseguire il proprio fine, ma non bisogna mettere in secondo piano, il fatto che Patagonia resta pur sempre un organizzazione economica, in virtù di questo da un punto di vista manageriale la sua originalità non deriva solo dalle nuove politiche che essa ha attutato, ma dalla modalità con cui i suoi leader e manager sono riusciti ad integrarle all'interno di strategie e piani aziendali. Yvon Chouinard è tra i migliori esempi al mondo dell'applicazione magistrale di ciò che si può definire purpose-driven leadership, uno stile di gestione organizzativa che riesce a guardare oltre il profitto economico di breve periodo e riesce a riunire attorno ad uno scopo aziendale tutte le forze interne all'organizzazione. Il leader in casi come questo deve riuscire non solo a far vedere oltre ai propri collaboratori, ma anche di coinvolgere

[95] Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Richard M. Ryan and Edward L. Deci.

in modo reale i dipendenti attorno ad uno scopo che ai loro occhi potrebbe risultare più distante e meno tangibile rispetto ad un successo economico di breve periodo.

Nella storia recente di Patagonia c'è un momento preciso che ha consacrato la sua storia da "affascinante e originale" ad una vera e propria case-history da analizzare, questo accade il 14 settembre del 2022. In quella data il fondatore dell'azienda Yvon Chouinard[96] pubblica una lettera firmata e sottoscritta da egli stesso dal titolo "Earth is now our only shareholder", nonostante l'azienda si trovasse al proprio apice finanziario, con una valutazione estremamente alta, il fondatore statunitense decise di non vendere l'azienda e di non trasferirla direttamente agli eredi. La decisione assunta dal Chouinard fu quella di creare un nuovo assetto organizzativo per Patagonia, in questo nuovo assetto creò due soggetti giuridici distinti, uno denominato Patagonia Purpose Trust mentre il secondo Holdfast Collective. Il primo soggetto giuridico deteneva il compito di portare avanti nel tempo la mission aziendale e i suoi scopi permeati dai valori caratterizzanti dell'organizzazione, mentre l'Holdfast Collective sarebbe diventata un organizzazione no profit destinataria dei ricavi economici ottenuti dall'organizzazione.
Analizzando la struttura societaria in questo momento la totalità delle azioni è detenuta dai due nuovi soggetti giuridici:

- Patagonia Purpose Trust possiede il 2% delle azioni con possibilità di voto, equivalenti al 100% delle azioni con possibilità di voto. Questo consente al soggetto in questione di guidare in modo completa la direzione etica e la missione dell'azienda.[97]
- Holdfast Collective possiede invece il 98% delle azioni della società (senza diritto di voto) corrispondenti al 100% delle azioni senza diritto di voto. Questo soggetto giuridico riceve i dividendi annuali derivanti dai risultati economici dell'azienda da investire nella protezione della natura e dell'ambiente, portando così avanti nel tempo quella che è la mission fondamentale della compagnia. La cifra che riceve la Holdfast viene reinvestita nella sua totalità in progetti che seguano i principi aziendali, creando iniziative a tutela e protezione dell'ambiente, schierandosi in prima linea nella lotto contro il cambiamento climatico e adottando misure che

[96] Lettera di Chouinard, Y. (2022). *Earth is now our only shareholder*. Patagonia
[97] *Ownership*. Official Patagonia website.

contribuiscano in modo importante a salvaguardare la biodiversità e gli ecosistemi considerati più a rischio nel mondo.



Figura 5.9 Incipit della lettera Y. Chouinard del 22/09/2024

Le decisioni che sono stati in grado di mettere in atto il fondatore di Patagonia e la sua governance aziendale, rappresentano uno dei casi di maggiore innovazione nel panorama manageriale e aziendale. La differenza principale nel modello adottato da Patagonia sta nella modalità in cui essa è riuscita ad integrare i principi che sostiene e gli scopi che persegue all'interno dell'organizzazione. Sono già esistenti modelli di governance attinenti alla responsabilità sociale d'impresa, ma molto frequentemente all'interno di questi modelli la funzione sociale viene vista ed interpretata come un elemento secondario o accessorio rispetto al fine ultimo economico, il caso Patagonia si distingue proprio in questo frangente, ha reso il suo scopo sociale la struttura su cui basare l'intera organizzazione, in questo modo ciò che veniva identificato come il main purpose dell'organizzazione doveva essere considerato dalla governance come l'elemento centrale.

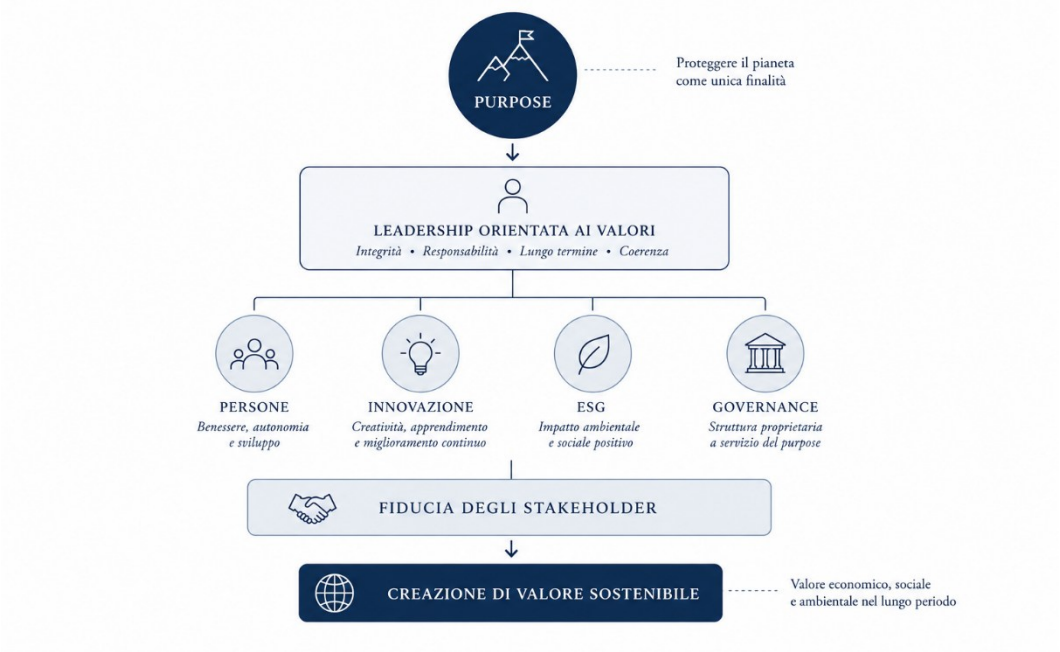


Figura 5.10 Il modello Patagonia

Chouinard si è distinto per essere riuscito ad adottare una leadership che gli ha permesso di portare avanti questo cambiamento, non solo con successo, ma facendo sì che gli stessi membri aziendali comprendessero quale fosse il suo obiettivo e quale fosse lo scopo dell'azienda, così che potessero interiorizzarlo e renderlo anche loro. La sua leadership ha assunto una dimensione definibile istituzionale, non si è limitato a mostrare determinati principi e valori con i suoi comportamenti individuali, ma è stato in grado di renderli parte viva e integrante dell'organizzazione, così che ogni membro potesse farli propri.

5.4 Prospettive, leadership e futuro

5.4.1 I cambiamenti nello scenario economico attuale

I profondi cambiamenti che l'odierno scenario economico sta subendo sono più che mai ravvicinati e fortemente invasivi, sono l'apice di trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali che nascono sin dal secolo scorso, modificando le organizzazioni, il modo di generare valore economico e la modalità di gestione adottata dalle governance aziendali e di conseguenza dalla leadership. Le organizzazioni ad oggi operano in un contesto in cui a livello organizzativo l'innovazione digitale è irrefrenabile, l'utilizzo di

sistemi AI è sempre più massiccio e ogni organizzazione deve essere attenta e investire per rientrare nei criteri ESG e adottare politiche proattivo a riguardo, mentre sul piano sociale e geopolitico l'evoluzione demografica e la crescente instabilità dei governi nazionali data da pandemie e guerre obbligano le aziende a trovare modi non convenzionali di affrontare la quotidianità lavorativa, servendosi di competenze e leader che siano in grado di destreggiarsi in questo contesto unendo visione strategica, capacità di adattamento e valorizzazione della persona.

Per tutte queste motivazioni ad oggi la leadership evolutiva non è solamente la nuova linea guida[98] per i leader e i manager ma è a tutti gli effetti una tra le risposte organizzative più concrete che un organizzazione seria che mira alla stabilità nel lungo termine deve adottare per evitare di soccombere sotto le sfide messe in atto da un ambiente economico sempre più interconnesso e complesso. McKinsey & Company[99] ad oggi hanno ragione di credere che le aziende che riusciranno nel tempo ad avere un vantaggio economico costante saranno coloro che meglio integreranno le nuove sfide e le nuove tecnologie al loro scheletro organizzativo, in particolar modo per quanto riguarda l'implementazione all'interno delle organizzazioni dei sistemi AI. Ciò che va sottolineato è la capacità di adattarsi e saper integrare, l'AI non dovrà sostituire in toto le mansioni umane nell'azienda, ma la leadership dovrà essere in grado di orientare il suo utilizzo affinché nelle organizzazioni sia un efficace strumento di supporto alle decisioni prese dalla governance ma senza mai sostituirne la capacità critica o il giudizio umano. Il ruolo fondamentale della leadership in questo preciso momento storico emerge anche da ulteriori pubblicazioni, come quelle del MIT Sloan Management Review[100]. L'AI si presenta come uno strumento così potente che in linea teorica è impossibile non porti vantaggio ad un organizzazione, ma proprio da questi studi e pubblicazioni si evince che non è una certezza, la componente umana resterà sempre fondamentale, il successo stesso dell'AI dipenderà in larga parte da come la leadership delle aziende riuscirà ad integrare lo strumento. Il leader avrà il compito di porre in essere strategie per cui si costruisca fiducia attorno all'utilizzo di nuove tecnologie e al loro inserimento in azienda, la

[98] World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.
[99] McKinsey & Company. (2024). *The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value*.
[100] MIT Sloan Management Review. (2024). *How Leadership Teams Can Harness the Power of Gen AI*

trasparenza e la responsabilità nelle comunicazioni sono fondamentali per far sì che i membri aziendali non si sentano all'oscuro di qualcosa e quindi minacciati, ma abbiano invece chiaro quelle che sono le idee dell'organizzazione e gli scopi che essa vuole perseguire, solamente in questo modo l'utilizzo di nuove tecnologie e l'esplorazione di nuove opportunità di mercato può realmente trasformarsi in un miglioramento delle performance aziendali.



Figura 5.11 Leadership evolutiva

Le organizzazioni che riescono ad adottare stili di leadership in grado di generare empowerment tra i dipendenti, sono tendenzialmente le imprese che riescono ad aumentare notevolmente la resilienza organizzativa riuscendo a generare nei propri collaboratori la capacità di fronteggiare contesti economici e di lavoro caratterizzati da un'elevata difficoltà organizzativa ed un elevato livello di incertezza.

Ad oggi parlando di leadership evolutiva o di nuovi stili di leadership, ci si discosta dalla concezione che essi rappresentino un mero superamento dei precedenti modelli tradizionali di governance aziendale, questo nuovo modo di vedere la gestione aziendale rappresenta a tutti gli effetti un cambiamento di paradigma aziendale. La differenza principale risiede non solo nell'evoluzione delle dinamiche interne alle organizzazioni,

ma anche nel contesto economico in cui esse si trovano ad operare, per questa motivazione il leader deve avere competenze tecniche proprie ma in particolar modo deve essere in grado di creare un team di supporto inerente alle task meramente quantitative così da poter riuscire nel migliore dei modi ad interpretare la difficoltà del settore economico, creando un ambiente di fiducia nell'organizzazione e valorizzando al meglio delle sue possibilità il capitale umano.

In questo momento storico i mezzi di automazione e la tecnologia a disposizione delle organizzazioni inevitabilmente continueranno ad entrare nella quotidianità delle organizzazioni e nelle dinamiche competitive di mercato modificandone la natura. Per questi motivi la bravura del leader risiede nell'essere abile nell'esaltare tutte quelle qualità e situazioni che all'interno di un impresa permettano di ottenere il migliore equilibrio tra i vantaggi ottenibili dalla tecnologia e dalle potenzialità del capitale umano. La principale sfida dei nuovi e leader e manager sarà non solo quella di esaltare le qualità del capitale umano come empatia, pensiero critico, responsabilità etica, intuizione e abnegazione al lavoro ma soprattutto creare un clima in cui i membri dell'organizzazione non vedano nell'ingresso di nuove tecnologie e nuove modalità di organizzazione come una minaccia alle proprie competenze, ma come una nuova sfida in cui si potrà ottenere il massimo vantaggio competitivo integrando al meglio questi fattori e tutte le dimensioni all'interno delle quali le organizzazioni moderne si trovano ad operare.

5.4.2 il leader del futuro

Ogni epoca ha richiesto ai suoi leader di sapersi adattare alle nuove condizioni imposte dai cambiamenti tecnologici e di mercato, il vapore e l'acciaio prima, i computer, i sistemi AI oggigiorno. Le competenze e le abilità del leader si sono evolute nel tempo passando dall'autocrazia e la standardizzazione, fino ad arrivare all'intelligenza emotiva, l'agilità cognitiva e la visione orientata agli obiettivi di lungo periodo. Lo stato attuale della leadership ad oggi va interpretato all'interno del quadro di mutamento e crisi che

coinvolge concetti e modelli, cercando di cogliere il ruolo della classe dirigente e come essa viene percepita sulla base anche dei valori che caratterizzano l'attuale sistema economico-finanziario. Gli ultimi anni, in particolare quelli post covid, quindi dal 2019 in poi, hanno visto il susseguirsi di periodi pieni di "cigni neri", situazioni incerte e impreviste hanno avuto impatti significativi su tutti gli abitanti del globo, per questo motivo la prospettiva futura del leader deve per forza di cose fare i conti con questo assetto che ad oggi sembra non essere sul punto di modificarsi. Il leader del futuro dovrà muoversi all'interno di continue rimodulazioni di soluzioni e obiettivi, essere capace di orientare il personale e l'organizzazione in questi contesti ridefinirà costantemente il concetto di leader e leadership come è già successo in passato.

Il leader ha bisogno di essere riconosciuto e non di autodefinirsi come tale, all'interno di un organizzazione questo non va attribuito solamente alla governance apicale, ma vale in tutti gli ambiti aziendali, nelle aree dell'organizzazione formali ma anche in tutti i gruppi informali che si formano nella quotidianità lavorativa dove il leader formale deve cercare di coincidere anche con quello informale. Il leader deve organizzare ogni componente dell'organizzazione per poter mettere in atto azioni che siano efficienti ed efficaci nel gruppo, così da ottenere un sistema valoriale all'interno del quale l'approccio quantitativo è affiancato da quello empatico permettendogli quindi di individuare ogni problematica. Il leader che guarda al futuro non deve considerarsi una mera figura autoritaria, non riuscirebbe ad avere una governance efficace, ma non può neanche considerarsi un salvatore universale, deve essere una guida, colui che è in grado di organizzare il lavoro e orientare gli sforzi comuni verso un unico macro obiettivo aziendale. Per avere queste abilità è necessario che chi si appresta ad essere considerato leader abbia un ampio bagaglio di esperienze, avendo superato crisi interne ed esterne, una persona che ha superato ostacoli gestendo le incognite e le emozioni, che è riuscita ad uscire da periodi incerti crescendo sia come individuo che come lavoratore, può a quel punto aiutare le altre persone nel cercare di fare lo stesso percorso. Il leader deve essere consapevole di far parte di un mondo in continua evoluzione, abbandonando l'illusione della possibilità di un controllo totale e adattandosi ad un ambiente incerto e mutante, comprendendo che non può controllare tutto e deve essere dunque capace di contagiare gli altri e influenzare alcuni elementi per il raggiungimento collettivo dei risultati.

Le organizzazioni moderne, i loro manager e leader devono essere capaci di adattarsi costantemente alle nuove esigenze del contesto economico e per farlo devono essere in grado di abbandonare quelli che erano i preconcetti del passato per cercare di aprire la visione a quelle che possono essere le nuove condizioni per il futuro. In merito a questo cambiamento[101] risulta utile richiamare la teoria U di Otto Scharmer. Per Otto Scharmer, professore al MIT di Boston, finora, leadership e management sono stati ampiamente studiati a livello di prodotto e di processo, ma molto meno sul piano della motivazione profonda. La Teoria U di Otto Scharmer, detta anche Teoria del punto cieco della leadership, analizza la realtà in modo profondo, rovesciando l'abituale processo con cui si parte dal passato per realizzare un futuro che inevitabilmente finisce con il replicare e riprodurre il passato stesso. Il processo di analisi e ricerca scende in profondità, sbarazzandosi delle abitudini e delle incrostazioni del passato, delle idee preconcette e dei pregiudizi, e nel punto cieco trova la vera coscienza di sé, da cui trae la forza per risalire, attratto da un futuro differente da tutto ciò che si è lasciato nel passato.

Il cambiamento a cui si fa riferimento in questa teoria si riferisce anche al passaggio da ciò che veniva definito come "Ego-sistema", incentrato esclusivamente sul benessere in senso egoistico, a ciò che è considerato "Eco-sistema", un paradigma in grado di occuparsi di più dimensioni organizzative. Questo passaggio secondo lo studioso americano coinvolge i macrosistemi generali, oltre le organizzazioni economiche, si sviluppa attraverso una consapevolezza che parte sia dal piano individuale, che dalle sovrastrutture formali, politiche ed economiche, arrivando ad influenzare ogni sfera anche e soprattutto quella imprenditoriale ed economica.

[101] Stefano Centonze, scuola intelligenza emotiva, Artedo Network Srl copyright ©2021-2022



Figura 5.12 Teoria U Otto Scharmer

Il grafico[102] che sintetizza la teoria U mostra come la freccia rossa, che dal passato va verso il futuro, raggiunge un futuro che assomiglia al passato e così facendo impedisce di arrivare a un futuro nuovo e originale, raggiungibile solo liberandosi dalle abitudini consolidate, scendendo in profondità verso il punto cieco per ripartire verso un futuro di vero rinnovamento. L'atteggiamento di routine viene definito da Scharmer downloading, a indicare che si scaricano nozioni acquisite, esperienze pregresse, idee preconcette, luoghi comuni e si pratica un ascolto di tipo abituale, prestando attenzione solo a chi esprime le nostre stesse idee, senza fare nessuna elaborazione critica originale. È il passato che pretende di proiettarsi in un domani in cui tutto continua a svolgersi esattamente come prima. Questo percorso porta persone e gruppi ad andare a fondo rispetto ai problemi per poter ottenere così un nuovo paradigma interpretativo, guardano alle varie situazioni in modo nuovo e diverso.

Bill O'Brien, ex CEO di Hannover Insurance sostiene questo: "Il successo di un intervento dipende dalla condizione interiore di chi agisce". Il successo, dunque, secondo O'Brien, non dipende da che cosa i leader fanno o da come lo fanno, ma dalla loro "condizione interiore", dal luogo più interno da cui essi operano. Alla luce delle prospettive future e delle condizioni di mercato è importante che la rielaborazione dei modelli del passato non sia sterile e distaccata, atteggiamento che rischierebbe addirittura

[102] Stefano Centonze, scuola intelligenza emotiva, Artedo Network Srl copyright ©2021-2022

di riprodurre determinati schemi, il giudizio deve essere coscienzioso ed elaborato affinché la governance sia in grado di lasciare andare schemi passati non più efficienti per affacciarsi al futuro, dando la possibilità a quest'ultimo di emergere. Per avere una visione che sia in grado di coglierle nuove sfaccettature del mercato, i dettagli del contesto lavorativo, le esigenze ambientali, etiche, umane e economiche che l'organizzazione ha, è necessario che il leader compia questo percorso a forma di "U", nel quale riesce ad aprire la propria visione, fino a vedere le diverse opportunità e soluzioni che i nuovi scenari offrono.

Una delle qualità del leader del futuro sarà quella di essere abile nel prestare attenzione alle realtà emergenti, riuscendo a passare da una loro visione superficiale ad una più profonda in grado di far evolvere e crescere sia lui come leader, che tutta l'azienda come organizzazione economica, evoluta e moderna.

CONCLUSIONI

Le analisi condotte e sviluppate nell'elaborazione della presente tesi hanno permesso di analizzare la natura del concetto di leadership e le modalità con cui esso si è trasformato ed evoluto nel tempo, adattandosi e misurandosi con contesti economici e tipologie di organizzazioni profondamente diverse tra loro. La leadership ha nel tempo superato la tradizionale concezione gerarchica e autoritaria di cui si caratterizzava per abbracciare una dimensione sempre più relazionale in grado di creare ambienti di lavoro proficui in cui fosse possibile valorizzare il capitale umano e creare valore sostenibile. Nell'attuale contesto economico la letteratura scientifica, le teorie manageriali e le più recenti evidenze empiriche sono concordi nell'identificare la leadership come uno dei principali fattori strategici e competitivi maggiormente determinanti per un organizzazione, questo perché non solo può influenzare gli assetti organizzativi di un'impresa, ma può essere determinante per la qualità delle relazioni instaurate, il benessere fisico e psicologico dei membri aziendali e per stimolare capacità di apprendimento e innovazione all'interno dell'azienda.

Le teorie attorno alla leadership hanno nel tempo rafforzato sempre di più la posizione del capitale umano all'interno delle organizzazioni, dalle prime teorie riguardo i tratti di personalità fino ad arrivare ai concetti trasformazionali, evolutivi e adattivi. Questo processo è una testimonianza del ruolo centrale che nei sistemi odierni le risorse umano hanno, in quest'ottica il leader pertanto non può più essere un mero supervisore ma deve essere in grado di influenzare e attenzionare tutte le nuove dinamiche emergenti nel migliore dei modi. Gli studi e le ricerche più recenti sono in modo unanime concordi nell'affermare ad oggi la leadership come una delle principali leve strategiche a disposizione della governance, la capacità di costruire relazioni bi-direzionali in cui si instaura un forte rapporto di fiducia, aumentare l'engagement abbassando il tasso di turnover, valorizzare le competenze creando ambienti di lavoro proficui e psicologicamente sicuri ha riscontri concreti e tangibili sull'innovazione e la produttività dell'azienda e sulla sua capacità di attrarre e trattenere i talenti migliori.

Risulta fondamentale notare come ad oggi la performance di un'organizzazione non può più essere quantificata meramente tramite indicatori economico-finanziari, i quali restano

sempre fondamentali, ma devono necessariamente essere integrati con un ulteriore serie di indicatori in grado di cogliere gli aspetti più qualitativi dell'azienda. Questo cambiamento nei metodi valutativi dell'impresa, si riflette necessariamente anche nelle qualità che sono richieste al leader, il quale si trova ad essere misurato anche su nuovi indicatori e a dover performare in essi al pari di quelli economico finanziari, per questo motivo deve avere un bagaglio di competenze decisamente ampio e capace di adattarsi a situazioni estremamente diverse tra loro.

Il leader di un organizzazione moderna si trova ad affrontare nuove sfide, deve essere in grado di integrare completamente i criteri ESG nell'ossatura base dell'impresa, favorire un ingresso ottimale delle nuove tecnologie all'interno dell'impresa affinché si possa sfruttare il massimo potenziale di quest'ultime e i dipendenti non si sentano minacciati da esse, curandosi nello stesso tempo del peso sempre maggiore che ad oggi l'azione manageriale ha all'interno di un'azienda, la leadership ha una responsabilità sempre più ampia anche verso i propri dipendenti e la comunità in cui essa opera, le azioni intraprese a riguardo sono oggigiorno essenziali per la reputazione e l'immagine dell'organizzazione e di conseguenza per tutti i suoi rapporti con stakeholder e clienti. Nuove sfide richiedono dunque nuove competenze ed è per questo motivo che ad oggi il leader per guidare un organizzazione oltre alle competenze tecniche non può esimersi dall'avere abilità umane, etiche, di relazione e comunicazione, che permettano all'organizzazione di poter sviluppare ambienti di lavoro proficui in cui i dipendenti si sentano rappresentati e apprezzati.

La concezione del termine "evolutiva" non sta solamente ad identificare una nuova leadership, ma cerca di evidenziare la capacità della moderna leadership di saper evolvere, modificandosi insieme all'organizzazione e al contesto economico circostante. Queste sue caratteristiche intrinsecamente specificano anche le motivazioni per le quali risulta difficile trovare una definizione statica ed universale di leadership evolutiva, proprio perché le esigenze e gli obiettivi dell'organizzazione e i suoi collaboratori sono in continua evoluzione e cambiamento. La capacità della leadership moderna risiede proprio nel saper apprendere, adattarsi ai contesti e ridefinirsi, per questi motivi uno dei punti topici dell'elaborato riguarda proprio il progressivo spostamento che ha subito il

core focus della leadership, passando da un controllo capillare delle attività all'abilità nel cercare di creare le migliori condizioni di lavoro all'interno delle quali risorse umane e materiali possano esprimere il loro massimo potenziale. Resta importante sottolineare che questo passaggio non implica l'annullamento totale di strutture di pianificazione o l'assenza di procedure e meccanismi di controllo, che restano una parte fondamentale delle imprese soprattutto in quelle maggiormente complesse, ma serve per riconoscere che questi strumenti presi singolarmente non riescono a reggere le necessità di innovazione che ad oggi è richiesta ad un organizzazione e per questo motivo serve dare importanza anche ad altri strumenti e dimensioni che possono aiutare l'azienda ad avere un reale vantaggio competitivo sul mercato.

Gli spunti empirici che sono presenti all'interno dell'elaborato hanno permesso di confrontare tesi e linee teoriche con quella che è la quotidianità organizzativa. L'indagine condotta in Heidelberg Materials ha permesso di osservare le complessità che dominano l'esercizio quotidiano della leadership, dalle varie interviste con i manager e il personale operativo emerge sempre più l'impossibilità di ricondurre le considerazioni ad un modello teorico univoco, sottolineando invece una netta interazione tra struttura organizzativa, leadership, cultura, esperienza valori e relazioni. Le osservazioni effettuate sono risultate utili anche per evidenziare l'incidenza di ogni singola situazione sull'organizzazione, affossando completamente qualsiasi idea di "leadership universale", le singole situazioni riscontrate hanno messo in luce l'esigenza da parte della leadership di dettare linee guida all'interno delle quali possano essere percepiti i dettagli e le esigenze delle singole situazioni, dando importanza alla relazione e reazione umana, e potendo così fornire ai dipendenti aziendali l'ambiente migliore all'interno del quale svolgere il proprio lavoro.

L'analisi empirica svolta presso Heidelberg ha messo in luce la capacità della leadership di incidere anche in aziende grandi e all'apparenza fortemente strutturate e organizzate, nella quotidianità fatta di persone e relazioni, gli input della leadership coerenti con i principi più moderni della materia consentono alla proprietà di essere presente anche laddove non lo è fisicamente. L'indagine ha dato spunti di riflessione sulla capacità della leadership moderna di creare modelli di fiducia e relazionali che siano in grado di incidere

sia nei ragionamenti macroscopici delle aziende ma allo stesso tempo anche nella quotidianità lavorativa dei dipendenti, creando così un filo rosso che tutti possono seguire.

La componente empirica presente nell'elaborato ha permesso di ottenere riflessioni che integrano principi teorici e spunti derivanti dalla quotidianità organizzativa, le varie dimensioni delle quali un organizzazione moderna si compone tendono spesso ad avere un rapporto bidirezionale nel quale ognuna influenza l'altra e viceversa. Nelle organizzazioni attuali l'ascolto del personale operativo, una comunicazione costante tra i diversi livelli gerarchici sommate alla gestione dei problemi e all'autonomia decisionale dei collaboratori rappresentano dimensioni diverse tra loro, che necessitano di una leadership che sia in grado di coordinarle e dare loro un equilibrio, per questo motivo difficilmente il tutto potrebbe essere ricondotto ad una singola teoria.

Quanto emerso dall'analisi e dai confronti effettuati ha permesso di indagare il rapporto, ad oggi centrale, tra struttura e autonomia lavorativa del personale, dall'indagine risulta che l'equilibrio tra autonomia e procedure formali sia estremamente sensibile, affinché ogni collaboratore possa esprimere il suo potenziale al meglio i strumenti formali devono essere mezzi di garanzia capaci però allo stesso tempo di non diminuire la percezione di autonomia concessa ai collaboratori. In organizzazioni complesse e multinazionali, meccanismi di sorveglianza, trasparenza e controllo rimangono comunque fondamentali, uno dei target della leadership evolutiva è quello di individuare il giusto equilibrio fra questi vari elementi.

Questa dinamica si rispecchia esattamente nel rapporto tra tecnologia e capitale umano, nel contesto economico attuale le rivoluzioni tecnologiche sono sempre più frequenti e invasive, l'AI e tutte le sue applicazioni sono strumenti digitali destinati a modificare nel profondo i processi organizzativi e le mansioni dei collaboratori. Come viene sottolineato nell'ultima parte dell'elaborato ad oggi la leadership deve essere in grado di sfruttare il potenziale enorme dell'evoluzione tecnologica, ma facendo sì che questo non intralci le risorse messe a disposizione dal capitale umano. La chiave per i moderni leader e manager sarà non solo quella di essere abili nell'introduzione di nuove tecnologie, ma anche e soprattutto di essere in grado di costruire le condizione affinché le moderne tecnologie

riescano ad integrarsi alle competenze umane, avendo come obiettivo costante di trarre il massimo da entrambe.

Il caso Patagonia rappresenta un virtuoso esempio di leadership purpose, in cui si è dimostrato come una leadership efficace può essere in grado anche di spostare il focus di un impresa da quello economico a quello della sostenibilità, riuscendo ad integrare benessere delle persone, dell'ambiente e risultati economici all'interno di un'unica grande visione aziendale.

In un ambiente in cui i cambiamenti tecnologici fanno da padrone e sono sempre più ravvicinati e dirompenti, le organizzazioni future in grado di essere competitive non saranno quelle che avranno solamente la tecnologia migliore, ma saranno quelle in grado di integrare all'interno della propria visione strategica in modo concreto competenze, tecnologia, risultati economici, costruzione di relazioni solide basare su rapporti di fiducia, valorizzazione del capitale umano, attenzione all'ambiente lavorativo e alle dinamiche ESG. La leadership evolutiva non è una risposta a breve termine alle trasformazioni in atto, ma la modalità di gestione da adottare per condurre un organizzazione verso principi di sviluppo più innovativi e sostenibili, che le permettano di coniugare risultati economici e crescita aziendale con tutti quei fattori di carattere più qualitativo ma che ad oggi risulta fondamentale attenzionare e favorire se si vuole crescere come azienda e come organizzazione.

La leadership di domani non sarà più quantificata dal potere formale che un leader detiene, ma dalla capacità di quest'ultimo di creare fiducia attorno a sé e attorno alla visione dell'azienda, favorendo un clima in cui i dipendenti possano crescere e contribuire alla creazione di valore sostenibile. I leader che guarderanno al cambiamento in modo proattivo, puntando su queste qualità saranno coloro in grado di trasformare periodi concitati e innovativi in un'opportunità di sviluppo ed espansione per le organizzazioni, in cui la crescita e il benessere economico di un'impresa si svilupperà parallelamente con il benessere che essa sarà in grado di fornire ai propri dipendenti, alla comunità in cui opera e all'ambiente circostante.

BIBLIOGRAFIA

- Leaders : the strategies for taking charge, Warren G. Bennis, Burt Nanus, Harper & Row, New York, ©1985
- World economic forum, di Davos, 2025.
- Rapporto Faure, Learning to be, di Edgar Faure, 1972.
- Management Challenges for the 21st Century, Peter Ferdinand Drucker, Routledge, 2007.
- Deloitte. (2026). *2026 Global Human Capital Trends*
- *Global Leadership Forecast* (DDI, 2025)
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row.
- Nada Jabbour Al Maalouf, Soha El Achi & Mohammad Balouza (2025) Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe, Cogent Business & Management, 12:1, 2473683, DOI: 10.1080/23311975.2025.2473683
- Nada Jabbour Al Maalouf, Soha El Achi & Mohammad Balouza (2025) Transformational leadership, innovation, and performance of

SMEs in Europe, Cogent Business & Management, 12:1, 2473683, DOI: 10.1080/23311975.2025.2473683

- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader* (Revised ed.). Basic Books
- Leadership versus Management, Fred C. Lunenburg Sam Houston State University
- Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press
- Leino, T. (2022). Informal Leadership: An Integrative View and Future Research. In: H. Katajamäki, M. Enell-Nilsson, H. Kauppinen-Räisänen & H. Limatius (Eds.)
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Leadership Emergence, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2024
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Implications of Informal Leadership for Supervisor Downward Leadership, Academy of Management Journal, Feng Qiu, Lingtao Yu, Xueqi Wen, Michelle Duffy and Ke Michael Mai, 2026
- Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*, Chapman and Hall, London, 1841.
- Stogdill, R. M. (1948). “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”, *Journal of Psychology*.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). “Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*.

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). “Leadership adaptability and organizational transformation in dynamic environments”, *Leadership & Organization Development Journal*
- Fleishman, E. A. (1953). “The Description of Supervisory Behavior”, *Journal of Applied Psychology*
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). “Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era”, *The Leadership Quarterly*
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- House, R. J. (1971). “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterl*
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press, Cambridge.
- Weber, M. (1922). *Economia e società*, Edizioni di Comunità.
- House, Robert, 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.Toronto Univ. (Ontario)
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- io, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*,
- Khan, Suleman Mahmud, Norashikin Fayyaz, Maria 2025/12/03Transformational Leadership and Organizational Commitment: A 2024 Analytical Scoping Review of Empirical Evidence, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.), Psychology Press, New York.
- Il mentoring è una relazione di supporto e crescita personale o professionale, in cui una persona più esperta e competente (il *mentore*) guida, consiglia e affianca una meno esperta (il *mentee* o discente)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- Yu, Jiayu, Xiang, Kaibiao, 2024/12/26. Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects, Behavioral Science

- il termine inglese employee well-being (tradotto come benessere aziendale o organizzativo) indica lo stato di salute a 360 gradi dei lavoratori.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson
- McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023*
- Deloitte (2024). *Global Human Capital Trends 2024: Thriving Beyond Boundaries – Human Performance in a Boundaryless World*.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice; Judge et al., 2002.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations; Northouse, 2021
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge; Judge et al., 2002
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson

- Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). *The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis*. *PLOS ONE*, 19(10), e0304720
- Gallup. (2024). *Q12 Meta-Analysis – The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*.

- Pareto, V. (1896). Cours d'Économie Politique. Lausanne: F. Rouge
- Koch, R. (2011). The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less (Expanded and Updated Edition). Nicholas Brealey Publishing
- Covey, S. R. (2020). The 7 Habits of Highly EAective People (30th Anniversary Edition). Simon & Schuster.
- Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? Harvard Business School Case No. 313-110.
- Bock, L. (2015). Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve Books
- Google re:Work. Project Oxygen. Disponibile su: https://rework.withgoogle.com/, estratto il 08/07/2026
- Gallup. (2024). Q12 Meta-Analysis – The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years", *The Leadership Quarterly*
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*
- Edmondson, A. C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*

- Willie, Michael, 2025/11/22, Leader-Member Exchange, Interpersonal Dynamics, and Organisational Adaptability: A Conflict-Centred Perspective
- “Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente”, di Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela; Marsilio, 2001
- L'organizzazione egocentrica è un modello mentale o gestionale in cui tutto ruota attorno a un singolo individuo
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). *Leadership behaviour and employee well-being: A systematic review and future research agenda*. Work & Stress
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). *Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda*. The Leadership Quarterly
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace 2024 Report*. Washington, DC: Gallup Press.
- Microsoft. (2024). *2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part*. Microsoft.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson
- Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.* Harvard Business Press, 2009.
- Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 20*
- *Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2020). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup Workplace Research.*

- *Edmondson, A.C. (2019) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Hoboken.*
- *Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali. Franco Angeli.*
- *Chouinard, Y. (2005). Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman. Penguin Books*
- *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Richard M. Ryan and Edward L. Deci.*
- *Lettera di Chouinard, Y. (2022). Earth is now our only shareholder. Patagonia*
- *Ownership. Official Patagonia website.*
- *World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum.*
- *McKinsey & Company. (2024). The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value.*
- *MIT Sloan Management Review. (2024). How Leadership Teams Can Harness the Power of Gen AI*
- *Stefano Centonze, scuola intelligenza emotiva, Artedo Network Srl copyright ©2021-2022*

APPENDICE PRINCIPALI DOMANDE UTILIZZATE NELL'INDAGINE

- I manager quanti e quali contatti hanno con le attività produttive?
- Come riuscite a rilevare ed identificare il sapere tacito presente in azienda?
- In quanto manager, le è mai capitato di notare una procedura diversa da parte di una figura operativa, che è stata poi motivo, di cambiamento in quel processo, e di introduzione delle nuove modalità portate dalla figura operativa?
- Pensate che ci siano persone specifiche per un tipo di lavoro specifico?
- Come individuate tempi e metodi?
- La comunicazione come viene gestita?
- Esistono incentivi premio extra per la remunerazione?
- Come sono indicati ai lavoratori le proprie mansioni? Tramite fogli?
- Anche tramite la selezione degli operai, arrivate ad individuare i soggetti e metodi più corretti?
- C'è separazione netta fra progettazione ed esecuzione del lavoro?
- Come riuscite ad analizzare i problemi al livello inerente?
- Vi è un numero di capi intermedi? Quali sono le loro mansioni?
- L'organizzazione da spazio all'autonomia?
- Come sono posti gli utensili di lavoro all'interno del luogo?
- Ogni dipendente da quanti capi riceve ordini?
- Leggere le 3 distinzioni di potere, potere carismatico= i sottoposti accettano di seguire il capo perché è un capo carismatico • potere tradizionale= potere legittimato dalla tradizione dall'apparato amministrativo; • potere razionale legale= legittimato dall'equità

della legge creata razionalmente rispetto ad un determinato scopo/valore

- Avete mai riscontrato elementi con l'ambiente esterno, o l'organizzazione degli spazi che influissero sulla produttività?
- Un atteggiamento di supervisione amichevole e migliori relazioni umane aiutano nella produttività?
- Vi è uno psicologo aziendale che risolve problematiche al fine di non influenzare il rendimento?
- Per la comunicazione si utilizzano più canali formali o informali?
- Il welfare aziendale, l'azienda offre alcuni servizi di welfare?
- l'azienda dovrebbe un po' riconciliare quell'aspetto familiare, in azienda c'è questo?
- Ritieni il tuo posto di lavoro meritocratico e stimolante?
- Maslow, piramide e considerazioni
- Nel modello divisionale, il meccanismo di coordinamento è la standardizzazione degli obiettivi: ogni divisione ha i suoi obiettivi. Ogni area ha i suoi obbiettivi, ma il meccanismo di coordinamento è una sorta di standardizzazione?
- Tendete ad introdurre nuove tecnologie nel processo di lavorazione? Quando lo fate i dipendenti sono coinvolti o gli viene semplicemente imposto l'utilizzo? In che modo riuscite a far sì che nuove tecnologie siano adatte al contesto in cui operano?
- Esperimento miniere, vi è mai capitato di porre in atto decisioni, più specializzate e da un punto di vista manageriale più coerenti che però poi nella pratica quotidiana minavano comportamenti e modi di fare che prima erano più corretti?
- Come riuscite ad implementare una nuova tecnologia tenendo conto anche delle componenti sociali? Senza comprometterle

- Che peso date alla dimensione soggettiva nell'azione umana all'interno dell'organizzazione?
- Sentite distanza da chi detiene un ruolo più al vertice rispetto al vostro? Ci sono alcuni punti d'incontro?
- Dipendente, ti senti coinvolto nell'azienda? DIRIGENTE avete avuto un momento di incertezza nelle decisioni?
- Nell'azienda vi è un clima di appartenenza? C'è anche un'attenzione, al gruppo, al collega?
- Quali sono tra questi i valori più importanti? Successo, competizione, ricompensa materiale, preoccupazione per gli altri, qualità della vita, uguaglianza.
- Ci sono dei valori espliciti nell'organizzazione?
- Sono presenti simboli per cui vi distinguete dall'abbigliamento ai rituali
- La cultura è anche processualità, nella vostra azienda c'è stato un momento di fusione, in cui da una proprietà italiana siete passati appunto sotto la guida di heidelberg materials, quali modifiche nella cultura organizzativa avete notato?
- C'è una sola cultura organizzativa in azienda?
- Avete alcuni riti che in azienda sono importanti? (per premiazioni, riunioni di ufficio, rinnovamento, integrazione come cene o meeting annuali)
- é importante la pianificazione ma allo stesso tempo in un ambiente così turbolento la resilienza è importante, l'organizzazione e lei nel suo lavoro seguite solo la pianificazione o c'è anche improvvisazione?
- All'interno della vostra organizzazione, le posizioni sono legittimate in modo formale come previsto dall'organigramma? O ci sono anche

altre considerazioni che fate, come attribuire più "potere" a chi magari a più conoscenze e informazioni, o magari a chi ha più capacità di gestire situazioni incerte?

- Se dovessi usare degli aggettivi per descrivere quali sono i tuoi comportamenti e le tue "strategie" per lavorare nel modo per te più corretto possibile quale sarebbero?
- Il conflitto è utile? O cercate di annullarlo appena si presenta?
- Vedi il conflitto come qualcosa di inevitabile? L'approccio che gli è dato in azienda è visto quasi come uno scontro vero e proprio?
- Vedi il conflitto come un qualcosa di inevitabile ma che è potenzialmente positivo e funzionale?
- La vostra è una visione di leadership basata più sull'impostazione del potere, o vi sono aspetti integrativi partecipativi e basati sull'inclusione?
- Il vostro obbiettivo è l'unità o l'uniformità? Per i dipendenti vedete uno stile di leadership che tende ad unire o ad uniformare?
- In che modo affrontate una discussione che comporta anche una trattiva?
- Credete che nella vostra organizzazione ci sia una stabilità che è però data da un flusso continuo di cambiamenti?
- Se vi dicessi che il vostro è un sistema organizzativo chiuso che fa riferimento a se stesso, ed è autonomo ed autodeterminante, sareste d'accordo?
- Vi è un interazione costante anche con l'ambiente esterno? Pensate che il sistema sia fuori dall'ambiente o sia parte di esso?
- Che peso date alle inter relazioni con l'ambiente in cui siete inseriti? Riuscite a trasformarvi insieme all'ambiente intorno a voi?

- Credete che il vostro sia un sistema più complesso o complicato? Ovvero credete che una situazione risulti difficile in quanto al variare di un'elemento varia sempre anche altro, o perché ci sono parecchi indicatori nascosti?
- Avete un numero elevato in termini di quantità e varietà di relazioni? Questo ha mai portato a comportamenti più difficili da prevedere?
- Ci sono mai conflitti fra persone ed elementi all'apparenza opposti? Il cambiamento scaturisce anche da questo?
- È mai capitato che una situazione si ordinasse da sola senza bisogno di intervento?
- Come viene vissuta una situazione di emergenza?
- È mai capitato di partire da piccoli cambiamenti per dare poi luogo a cambiamenti di più grande dimensioni?
- Come riuscite a creare le condizioni favorevoli ad un cambiamento affinché esso emerga?

INDICE DELLE TABELLE, IMMAGINI e GRAFICI.

CAPITOLO 1

- **Figura 1.1.** Employee Engagement
- **Figura 1.2** Cambiamento delle skills richieste
- **Figura1.3** Evoluzione della leadership
- **Figura1.4** Employee Engagement
- **Figura 1.5** Prima pagina open doors
- **Figura 1.6** Sala riunioni 1 Heidelberg Materials
- **Figura 1.7** *Tabella di confronto "leadership vs Management"*
- **Figura 1.8** Estratti codice etico forniti durante le interviste
- **Figura 1.9** Stili di leadership
- **Figura 1.10** Grafico di confronto dei tratti essenziali di leadership formale ed informale
- **Figura 1.11** Vantaggi Leadership formale e informale.

CAPITOLO 2

- **Figura 7.1** Evoluzione delle Teorie della Leadership
- **Figura 2.2** Il managerial Grid Model
- **Figura 2.3** La contingency Theory
- Figura 2.4 Rielaborazione sulla base dei dati emersi dagli studi utilizzati
- -**Figura 2.5** Elaborazione basata su Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.), Psychology Press, New York.
- **Figura 2.6** Max Weber, La gabbia d'acciaio

CAPITOLO 3

- **Figura 3.1** McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023, Mckinsey Global Institute analysis*

- **Figura 3.2** Il modello big five
- **Figura 3.3** Leadership e modello Big Five
- **Figura 3.8** Rielaborazione Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). *The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis*. *PLOS ONE*,
- **Figura 3.9** Principio di Pareto (80/20): estratto sintetico
- **Figura 3.10** Google Project Oxygen

CAPITOLO 4

- **Figura 4.1** Rielaborazione dati, Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997).
- **Figura 4.2** Rielaborazione LMX
- **Figura 4.3** elaborazione su dati e risultati presenti nella letteratura relativa alla LMX Theory
- **Figura 4.4** Leadership Chain
- **Figura 4.5** Ufficio open space
- **Figura 4.6** Ufficio singolo di appoggio
- **Figura 4.7** Supporto psicologico

CAPITOLO 5

- **Figura 5.1** Principi cardini Leadership evolutiva
- **Figura 5.2** ESG
- **Figura 5.3** Deloitte 2024 Global Human Capital Trends research.
- **Figura 5.3** Deloitte 2024 Global Human Capital Trends research.
- **Figura 5.5** Codice di comportamento
- **Figura 5.6** Illustrazioni sede
- **Figura 5.7** Sala Caffè
- **Figura 5.8** Logo Patagonia Inc.
- **Figura 5.9** Incipit della lettera Y. Chouinard del 22/09/2024

- **Figura 5.10** Il modello Patagonia
- **Figura 5.11** Leadership evolutiva
- **Figura 5.12** Teoria U Otto Scharmer