
Leadership e benessere organizzativo

**Luciana
d'Ambrosio Marri**

Sociologa del lavoro, specializzata in psicologia del lavoro e in formazione formatori, esperta di leadership organizzativa, è consulente di direzione e people management per imprese private, istituzioni e P.A. da oltre trent'anni su Selezione, Formazione, Diversity & Inclusion Management, Sviluppo delle Persone, Benessere Organizzativo, Stress e Work life balance ed è docente su questi e altri temi. Esperta sulla gestione dei conflitti secondo l'approccio della Scuola Negoziale di Harvard, si occupa inoltre di Empowerment e tematiche "di genere".

Coach individuale e di gruppi organizzativi, è autrice di libri e articoli. Speaker nei convegni, è intervistata dai media su temi di scenario, tematiche professionali e attualità.

È segnalata tra le 100 donne che cambieranno l'Italia.

Affrontiamo il tema con una visuale ampia.

Per parecchi decenni ci siamo abituati a vivere e lavorare in ambienti con bassi gradi di incertezza, percepiti in qualche modo solidi, "sicuri", soprattutto prevedibili. Nei contesti organizzativi di questo scenario, i ruoli erano più che prescrittivi, l'aspetto solo tecnico specialistico delle competenze faceva da padrone, i valori comportamentali della cultura organizzativa erano centrati su obbedienza, affiliazione, individualismo, lotta-competizione; il sistema premiante era esclusivamente, o soprattutto, basato su criteri legati a anzianità, dedizione, rispetto delle norme. La leadership - e gli studi e la cultura di essa nei contesti lavorativi - era analizzata e/o misurata, di base, su tre tipologie: autoritaria, lassista, partecipativa. Stop.

***Dalla stabilità
all'incertezza
permanente***

Dagli anni Ottanta, tutto ciò è cambiato: i ruoli sono diventati molto più discrezionali, assume valore la managerialità e l'interdisciplinarietà, i parametri di cui si tiene diffusamente conto all'interno di molti sistemi premianti riguardano ora anche le **competenze soft** come quelle di confronto, negoziazione, collaborazione; i comportamenti finalizzati ai risultati e saputi giocare anche in autonomia sono diventati molto importanti così come la capacità di guida. Ecco che la leadership assume allora altre forme di espressione, altre necessità di studio, di declinazione. Porta con sé anche alcune patologie umane che possono renderla più tossica, non necessariamente eclatante nella dannosità che ciò comporta, spesso più subdola. In certi casi, paradossale. Le vedremo più avanti.

In più, recentemente i mutamenti storici, economici, culturali sono stati sempre più incalzanti, esponenziali, stanno saltando anche le poche certezze, i punti di riferimento addirittura anche scientifici o quelli delle norme che finora hanno retto, governato, sostenuto i rapporti tra Stati nella lettura e gestione delle questioni oggi sembrano a molti ormai privi di autorevolezza, pareri e opinioni per cui vale tutto e il contrario di tutto, della serie *i fatti non contano*.

Più in generale la prevedibilità è un mito rimpianto da parecchie persone. *L'unica cosa certa è l'incertezza*, come sottolinea Bauman.

Perché dicevamo dagli anni Ottanta? Cosa è successo dagli anni 80 ad

**La leadership
rigida non regge
più**

**Evoluzione della
cultura
organizzativa:
dalla cultura del
Potere
alla cultura della
Persona**

**L'innovazione
richiede fiducia e
consenso**

oggi? Vediamo una sintesi molto breve.

La globalizzazione con l'integrazione di mercati internazionali ha comportato maggiore competizione e dinamismo (ha anche alla lunga implicato aumenti delle disuguaglianze, disoccupazione, ecc.), le aziende hanno creato strutture meno rigide e logiche di organizzazione del lavoro che le rendono più flessibili. L'innovazione tecnologica nell'informazione e nella comunicazione ha permesso maggiori connessioni, velocità di cambiamento, le innovazioni digitali hanno fatto saltare prassi tradizionali e aziende e lavoro diventano più agili.

I significati e le rese delle prestazioni cambiano. E prima ancora **cambiano le persone al lavoro**. *Cambia il rapporto tra persona e lavoro*, che assume svariati significati e complementi di identità, anche a seconda delle ormai 5-6 generazioni che con-vivono nel mondo del lavoro.

Ciò comporta che *la leadership rigida, che pone l'enfasi sulla gerarchia, oggi non regge più*.

La cultura organizzativa in molti ambienti evolve: da Cultura del Potere che mette al centro disciplina-ubbidienza-spirito di gruppo in una logica quasi di battaglione, diventa Cultura del Ruolo, centrata su conoscenza-informazione-qualità; si trasforma poi in Cultura della Competenza, dove assumono maggiore importanza capacità-collaborazione-obiettivi, fino ad assumere poi le varie configurazioni che ruotano attorno alla Cultura della Persona con il rilievo di auto incentivazione-competitività-impegno personale, self-engagement, senza dimenticare i pilastri della Cultura della Competenza prima accennati.

Ecco allora che la leadership, quella che Novara e Sarchielli hanno definito influenza che determina un consenso volontario rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione, la persuasione degli altri per conseguire un obiettivo comune, deve innovarsi.

Va concentrata su motivazione, coinvolgimento, autonomia delle persone che lavorano, rappresentando obiettivi e risultati centrati sul valore del gruppo e del contributo del singolo al gruppo, aiutando a trovare un proprio senso nell'identità lavorativa.

L'apprendimento organizzativo diventa valore, l'impegno per renderlo diffuso è tensione verso la conoscenza e lo scambio di essa, la responsabilizzazione delle persone nei processi e verso gli obiettivi diventa centrale e accompagna la diminuzione della prescrittività a cui in particolare le nuove generazioni sono legittimamente sorde.

Ciò significa che la cultura organizzativa sta cambiando, e con rapidità. Il contesto lavorativo è più complesso. Lo è la gestione delle relazioni. La competizione d'impresa si gioca sull'innovazione. E ormai è risaputo che **per favorire l'innovazione c'è bisogno di un ambiente umano**.

Quindi chi ha ruoli di guida deve essere credibile, saper costruire fiducia, non può giocare di forza. Questa appartiene a logiche di comando nella interpretazione del potere di cui abbiamo parecchi esempi nella storia e purtroppo nella attualità di governo del mondo. Ma **la forza non appartiene a logiche di guida con costruzione di consenso**, valorizzazione delle differenze nella cornice inclusiva. La logica di gestione del potere dove ciò che vale è la forza "muscolare" rischia di trasformarsi in bullismo di governo di imprese e istituzioni o in arroganza che assurge a (dis-) valore organizzativo di gestione delle persone.

**Benessere e
leadership sono
connessi**

Su questo si innesta il **connubio tra leadership e benessere**.

A proposito delle dimensioni del lavoro che contano positivamente **per il benessere soggettivo sono le stesse persone al lavoro che ne esprimono il bisogno e i connotati**: per il 94,6% dei lavoratori dipendenti conta un buon rapporto con superiori e colleghi e per il 93,1% la possibilità di operare con un certo grado di autonomia. Per il 92,2% è importante un riuscito bilanciamento tra vita privata e lavoro. La flessibilità negli orari di lavoro è importante per il 91,6% dei lavoratori, per il 64,1% la possibilità di lavorare anche in smart working. Per l'87,6% dei lavoratori dipendenti sentirsi valorizzati nel lavoro è importante per il proprio benessere mentale. Inoltre, per l'88,8% dei lavoratori il vero leader in azienda è colui/colei che valorizza le persone. Questo è in sintesi il quadro riportato dal Rapporto Censis - Eudaimon 2025.

Da questi dati è evidente l'attualità di quanto fin dagli anni Venti e Trenta del Novecento, Elton Mayo (1880 -1949) psicologo e sociologo australiano, docente alla Harvard Graduate School of Business di Boston, dimostrò con i primi studi sul turn-over in un'azienda di filatura di Philadelphia: lo sviluppo di un forte senso di gruppo con autonomia e responsabilità aumentava la produttività, e riduceva il turn-over stesso. Sviluppò quindi studi su sulla salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore e nacque l'Human Relations Movement, che pose al centro lo studio delle motivazioni psicologiche dei lavoratori. È da qui che hanno origine degli studi del benessere organizzativo.

**Intelligenza
emotiva come
competenza di
guida**

Oggi **diventa competenza di leadership anche l'intelligenza emotiva**: comprendere, riconoscere le proprie e altrui emozioni da forza-energia e diventa «competenza» come strumento di autosviluppo e di guida, per gestire le relazioni personali/professionali, lavorare in gruppo e coordinare un team. Questa forma di **leadership con sguardo olistico verso l'essere umano** (dal greco antico "hólos" = tutto intero) supera la visione dissociata tra razionalità e emozioni tipica della visione tayloristica della persona e della organizzazione meccanicistica del lavoro e della gestione di quelle (non a caso) ai giorni nostri dette "risorse umane". È recente l'adozione del concetto di **persone al lavoro**.

**Esempi di
psicopatologia
delle
organizzazioni**

Una leadership tossica produce o diffonde malessere, rendendo sempre più malata la stessa organizzazione, che - tra l'altro - potrebbe anche in molti casi rinforzarla, purtroppo e addirittura ergerla come valore, diventando "patologica". Espressioni di una leadership organizzativa attraverso *casualità, episodicità, poca trasparenza, confusione, meritocrazia nulla o opaca, illeggibilità delle attese, mancanza di comunicazione, assenza di riunioni e colloqui, atomizzazione dei ruoli, cooperazione passiva e lassista, competizione distruttiva, comportamenti aggressivi/passivi, banalizzazione del lavoro e delle persone*, sono tutte manifestazioni di psicopatologia delle organizzazioni (A. Castiello d'Antonio, 2012). Al contrario, con gestione «attiva» delle persone, chiarezza di attese e attività, definizione del sistema premiante, comunicazione interna, circolarità delle informazioni, cooperazione propositiva e competizione onesta, valorizzazione del vivere organizzativo, la vita di lavoro diviene una situazione «sana», basata su una leadership partecipativa e stimolante. Quella che alcuni oggi definiscono anche gentile, parola che non va certo a scapito della fermezza di propositi e tensione verso gli obiettivi gestionali e

di performance su cui tenere il timone.

Il benessere delle persone non è certo dato da assenza di distress, ma da presenza di eu-stress, cioè tensione positiva che produce energia, voglia di fare, esperienza di una sana fatica psicofisica, percepita con un senso-significato positivo all'interno di un percorso verso obiettivi vissuti come meritevoli di tale impegno e sforzo.

Per quanto riguarda invece il malessere organizzativo, il problema sorge quando questo accumulo di stress (oltre che magari perdurante) diventa troppo per una serie di ragioni differenti come ad esempio: innovazioni apportate alla progettazione, all'organizzazione e alla gestione del lavoro, precarietà del lavoro, aumento del carico di lavoro e del ritmo di lavoro, elevate pressioni emotive esercitate sulle persone, scarso equilibrio tra lavoro e vita privata, fino a violenza e molestie di natura psicologica. Gli effetti dannosi personali e organizzativi sono molteplici e di differenti entità e modalità di espressione, compresa la sintomatologia più o meno eclatante del disagio e delle conseguenze.

Ma in particolare, **quali sono le forme di leadership tossica che diffondono malessere** o che addirittura su esso si basano per essere meglio esercitate? Alcuni esempi:

Le forme della leadership tossica

La leadership masochistica, caratterizzata dal vittimismo, dalle auto-svalutazioni e da sentimenti di rabbia e di colpa verso sé e verso gli altri, con atteggiamenti implicitamente provocatori, portatori di un clima di inazione e passività.

La leadership dipendente, compiacente ed accondiscendente, in cui vive la ricerca di consenso e di affetto, la mancanza di fiducia in sé, e una spasmodica ricerca di supporto sociale.

Lo stile distaccato, indifferente, freddo, con evitamento delle emozioni, timore del contatto sociale e del rifiuto. Uno stile intriso di sfiducia nelle persone e nelle relazioni, ipersensibilità alle critiche e chiusura in sé stessi.

Vi è poi lo *stile controllante*, basato sulla ricerca di ordine, prevedibilità e disciplina, con un forte isolamento affettivo. Generalmente è accompagnato dalla tendenza al dominio e l'ossequio verso l'autorità.

Infine, emerge *la leadership narcisista*, caratterizzata dal senso di grandezza e onnipotenza, costante ricerca di ammirazione, prestigio e potere. Fondata sull'idea di essere individui eletti, intoccabili, superiori agli altri, alle norme e regole di condotta, si tratta di uno stile che oggi appare diffondersi sempre di più, accompagnato da trasgressioni auto-legittimate, teatralità, relazionalità superficiale e reazione immediata allo stimolo esterno.

Tutto ciò continua a meritare attenzione, studi articolati su molteplici dimensioni, approcci multidisciplinari.

La formazione come antidoto culturale

Ma guardando alla vita d'impresa è necessaria sempre più diffusamente una formazione manageriale su questi temi e che coinvolga figure che vanno dal top management a soggetti con responsabilità gestionali più intermedie o di coordinamento di gruppi temporanei o stabili, che agiscono professionalmente in presenza o a distanza. Perché la leadership si esprime e si respira senza confini, produce climi e modelli comportamentali contagiosi, e come è contagiosa positivamente l'energia positiva e motivazionale, così la leadership tossica è invece infettiva come un virus.

Soprattutto quando riesce a trovare terreni fertili di attecchimento.

Quindi anche **la formazione contribuisce a creare difese immunitarie, in particolar modo consapevoli.**

Ciò è importante per riconoscere da cosa guardarsi: tale consapevolezza costituisce il presupposto per saper trovare strumenti adeguati che fungano da argine e da antidoto al diffondersi di questi tipi di virus nei contesti organizzativi e non solo in essi.

Bibliografia

Castiello d'Antonio A. *Psicopatologia del management*. Franco Angeli, 2002

Castiello d'Antonio A, d'Ambrosio Marri L., *Risorse Umane e Disumane. Come vivere oggi sul Pianeta R.U.* Giunti Psychometrics, 2017

d'Ambrosio Marri L., *Benessere lavorativo a portata di presente e di futuro.* LA CHIAVE DI SOFIA - Rivista di Filosofia Pratica - N.21 Giugno, 2023

Kets de Vries M. *Leader, giullari e impostori*, Raffaello Cortina Editore, 2019

Novara F., Sarchielli G. *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Il Mulino, 1996

Parole chiave

- Benessere Organizzativo
- Cultura aziendale
- Leadership
- Motivazione

