


# I dirigenti d'azienda tra management e fattore umano. *Una ricerca esplorativa con focus group*

Cinzia Novara, Gioacchino Lavanco, Giuseppe Mannino, Consuelo Serio

	<p><b>Narrare i gruppi</b> <i>Etnografia dell'interazione quotidiana</i> <i>Prospettive cliniche e sociali</i>, vol. 13, n° 2, dicembre 2018</p> <p>ISSN: 2281-8960</p>
---	---

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo	
<b>I dirigenti d'azienda tra management e fattore umano. <i>Una ricerca esplorativa con focus group</i></b>	
Autore	Ente di appartenenza
<b>Cinzia Novara</b>	<i>Università degli Studi di Palermo</i>
<b>Gioacchino Lavanco</b>	<i>Università degli Studi di Palermo</i>
<b>Giuseppe Mannino</b>	<i>Università Lumsa, Palermo</i>
<b>Consuelo Serio</b>	<i>Università degli Studi di Palermo</i>
Pagine 259-274	Pubblicato on-line il 31 dicembre 2018
Cita così l'articolo	
<b>Novara, C., Lavanco, G., Mannino, G., Serio C.</b> (2018). I dirigenti d'azienda tra management e fattore umano. Una ricerca esplorativa con focus group. In <i>Narrare i Gruppi</i> , vol. 13, n° 2, dicembre 2018, pp. 01-16 - website: <a href="http://www.narrareigruppi.it">www.narrareigruppi.it</a>	

**IMPORTANTE PER IL MESSAGGIO CHE CONTIENE.**

Questo articolo può essere utilizzato solo per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato. Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata. L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## Ricerche/interventi

### I dirigenti d'azienda tra *management* e fattore umano.

*Una ricerca esplorativa con focus group*

Cinzia Novara, Gioacchino Lavanco, Giuseppe Mannino, Consuelo Serio

#### *Riassunto*

L'articolo analizza le esigenze formative dei *manager* di alcune aziende pubbliche e private della Regione Sicilia utilizzando una metodologia di ricerca qualitativa mediante *focus group*. Alla ricerca hanno preso parte 52 *manager*, di cui 32 dirigenti e 20 impiegati con posizioni intermedie in collaborazione con l'alta dirigenza.

Si tratta di una ricerca qualitativa con finalità esplorative il cui approccio rientra nel paradigma costruttivista. L'analisi dei dati, supportata dal *software Atlas.ti*, ha consentito di codificare i significati sottostanti il testo delle narrazioni e individuare quattro *code families* quali temi chiave della realtà osservata. Emerge un profilo dirigenziale che muovendosi tra criticità e risorse, mostra una certa consapevolezza del bisogno di affinare competenze che tengano conto del fattore umano, categoria semantica che in modo trasversale è presente in tutte le aree tematiche affrontate e sulla quale rilevanza bisognerebbe ripensare e pianificare una formazione manageriale specifica.

*Parole chiave:* management, fattore umano, formazione, *focus group*, ricerca qualitativa

Management and human factors.  
*Exploratory Research with Focus Groups*

#### *Abstract*

The paper analyses the training needs of managers belonging to some public and private companies in the Region of Sicily (Italy), using focus groups. 52 managers took part in the research, 32 executives and 20 employees with intermediate positions in collaboration with senior management. This is a qualitative research with explorative purposes whose approach is part of the symbolic interactionism paradigm. Data analysis, supported by the Atlas.ti software, have permitted to code the meanings underlying the text of the narratives and identifying four "codes families" as key themes of the observed reality. It emerges a managerial profile that moving between critical and resources, shows an awareness of the need to refine skills that take into account the human factor, semantic category that is present across all the thematic areas addressed and on which should think and plan a specific management training.

*Keywords:* management, human factor, training, focus group, qualitative research

## 1. Introduzione

La gestione dell'impresa, il *management*, esige oggi un salto di qualità in termini di competenze, visioni, consapevolezza di ruolo e strategie di sviluppo che guardino alla salute del *manager* come preconditione per costruire organizzazioni a loro volta 'sane' (Campbell Quick, *et al.*, 2000; Gullo, *et al.*, 2015). Tale svolta è realizzabile solo dotando i manager di efficaci, strategici e funzionali modalità di gestione delle sfide che il management si trova oggi a fronteggiare. In una condizione di complessità ambientale – che spinge verso soluzioni innovative, sempre diverse tra loro – la formazione tout court, intesa come passaggio statico, standard e definitivo di tecniche e procedure, mostra più che mai la sua natura fallimentare. Ecco, allora, che il soggetto dell'azione formativa deve coincidere con l'oggetto stesso della tras-formazione (Cummings e Worley, 2013; Novara *et al.*, 2017). Si fa riferimento ad una formazione che coinvolge la persona nella sua singolarità e soggettività (Mannino *et al.*, 2017; Mannino e Caronia, 2017); un'acquisizione di competenze che – seguendo il principio della riflessività costante (Novara e Lavanco, 2008) – dota la persona di capacità tras-formative, di cambiamento di stato, di adattamento lungo tutto l'arco di vita (Alastra, Kaneklin e Scaratti, 2012). Il risultato è un modello formativo del management, *flessibile*, dal quale ognuno attinge quanto gli occorre; *critico*, poiché i contenuti appresi vanno rivisitati e adattati ai contesti di vita; *umano*, cioè, attento alle variabili personali e rispondente a particolari bisogni formativi (Venza *et al.*, 2007; Mannino e Faraci, 2017).

Il presente studio nasce su committenza di SDI<sup>1</sup> che, in collaborazione con la Cattedra di Psicologia di Comunità dell'Università di Palermo, chiede una formazione a misura d'uomo, basata su una preliminare indagine dei bisogni formativi dei *managers*, di aziende pubbliche e private, della Regione Sicilia.

In particolare, in questo contributo si fa riferimento alla ricerca mediante *focus group* espressamente come quota di ricerca qualitativa con finalità esplorative (Morgan e Krueger, 1998; Morgan, 1997; Krueger, 1994; Merton *et al.*, 1990). Nelle ricerche sociali, tale tecnica ha trovato ampio riscontro, specie per quelle discipline interessate a comprendere realtà complesse dove il ruolo giocato dal contesto diventa esso stesso una variabile chiave per interpretare i dati rilevati (Cooper-Thomas and Wright, 2013; Mannino *et al.*, 2015; Mannino, Giunta, 2015). Guardando al vasto panorama presente in letteratura sul tema del *management* (Matzler *et al.*, 2015; Avolio *et al.*, 2009; Dulewicz e Higgs, 2005) è oggi assodato che il fattore 'umano' sia un requisito fondamentale del *manager* orientato alla gestione efficace dell'organizzazione. Inoltre, diventa sempre più importante comprendere quanto la specificità dei contesti – organizzativi e

---

<sup>1</sup> SDI è una società di consulenza di *knowledge management* e tecnologia in grado di riflettere sulla gestione in corso e di fornire linee progettuali innovative per le aziende, sulla base di analisi dei fabbisogni del personale.

territoriali – influenzi la *leadership* (Liden and Antonakis, 2009; Sparrowe, 2014) e quanto, invece, possa essere considerata ‘trasversale’ ai diversi contesti e, quindi, utile da comprendere in termini di *best practices*. A ciò si aggiunga anche la propensione di certe discipline a considerare interlocutori privilegiati proprio quelle persone che nel quotidiano vivono determinate esperienze e problematiche che diventano oggetto di analisi e di approfondimento da parte del ricercatore; l’interesse si sposta sulle narrazioni di gruppo che si dispiegano in contesti di interazione e che secondo un approccio quantitativo non potremmo esaminare in profondità (Silverman, 2013; Pellerone *et al.*, 2016). In merito alla collaborazione richiesta da SDI, l’analisi della domanda ha consentito di collocare l’indagine in quanto esigenza sia dell’ente proponente, in qualità di ente formatore, sia dei potenziali beneficiari, i *manager* in formazione. Essa ha definito l’indagine sia come un momento di riflessione di SDI sui metodi e sui contenuti che avevano guidato fino a quel momento l’offerta formativa, sia come esplorazione e accoglienza di una nuova domanda formativa da parte dei *manager*.

## 2. La ricerca con i dirigenti d’azienda

Alla luce dell’obiettivo concordato con la committenza è stato programmato un ciclo di *focus group* con gruppi tra loro disomogenei:

1. gruppi di soli *managers*, sia con esperienze formative alle spalle sia senza alcuna formazione;

2. gruppi di *managers* e di ruoli intermedi in collaborazione con la dirigenza.

Un totale di 40 aziende siciliane con sede a Palermo, Catania, Trapani e Agrigento e di varia tipologia (aziende municipalizzate del campo dell’edilizia, della raccolta dei rifiuti, della formazione e della comunicazione) sono state contattate per partecipare alla ricerca; hanno partecipato ai *focus group* un totale di 52 persone, 32 *managers* e 20 dipendenti con ruoli intermedi in collaborazione con la dirigenza. I soggetti coinvolti hanno un’età compresa fra 34 anni e 62 anni, in possesso di laurea (41) e di diploma di scuola superiore di secondo grado (11), e per lo più di sesso maschile (38).

L’ampiezza dei gruppi è quella del *mini group* (Greenbaum, 1998) avendo coperto un *range* compreso tra 5-7 partecipanti a gruppo. La scelta è scaturita dal voler mettere ogni partecipante nella condizione di avere tutto il tempo per esporre le proprie considerazioni, alla luce della complessità dell’argomento proposto e del probabile coinvolgimento dei partecipanti che ha fatto prevedere tempi più ampi per il confronto (Zammuner, 2003). Il reclutamento dei partecipanti è stato gestito direttamente da SDI, utilizzando come incentivo un orario compreso nella pausa pranzo, in modo da non ostacolare eventuali impegni di lavoro dei *manager* e offrire loro un rinfresco a chiusura di ogni *focus group*. Il *lunch break* è stato altresì opportunità per rompere il ghiaccio, creando fin da subito un clima cordiale e accogliente. Il luogo che ha accolto gli incontri

è lontano dalle loro aziende benché costituisca, per i *manager* coinvolti, uno spazio abituale di incontro per riunioni di categoria professionale.

In media la durata dei *focus* è stata di 1h e mezzo.

La griglia di domande sottoposte ai gruppi è riconducibile al metodo *questioning route*, un formato piuttosto strutturato di quesiti che se, da un lato, rischia di smorzare la spontaneità della discussione, dall'altro, garantisce il confronto tra le risposte dei partecipanti; nel caso specifico del nostro studio, tale scelta metodologica ha consentito di far fronte alla disomogeneità 'tra' e 'dentro' i gruppi e approdare a dati non caotici ma coerenti con gli obiettivi della ricerca (Tabella 1).

La conduzione è stata, per tale ragione, piuttosto direttiva e coadiuvata dall'osservazione di un assistente verbalizzante.

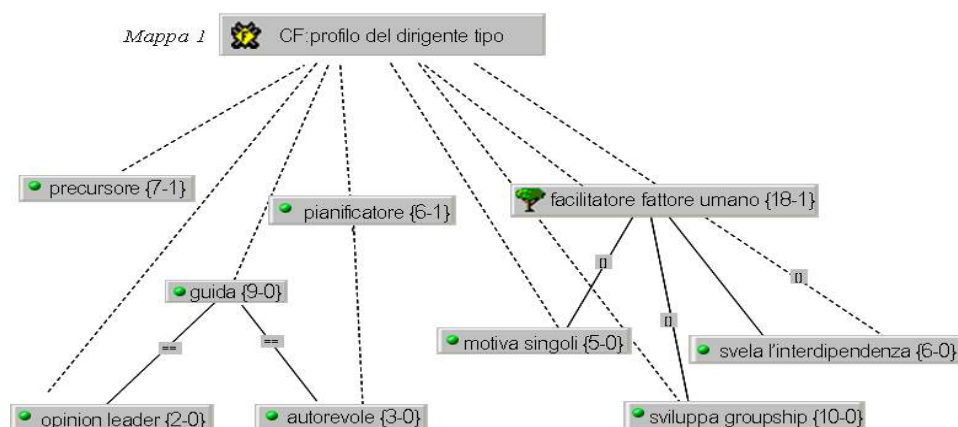
Tab. 1. *Questioning Route*

TIPOLOGIA DI DOMANDA	DOMANDE
<i>Domanda rompi ghiaccio</i>	Cosa fate nella vita (il vostro ruolo professionale) e da quanti anni ricoprite questo ruolo?
<i>Domanda introduttiva</i>	Proviamo a fare il profilo del dirigente: quali sono a parere di ognuno di voi, le caratteristiche del dirigente (le sue competenze, il suo sapere, le sue qualità, i difetti)?
<i>Domande di transizione</i>	Quali sono le situazioni critiche che un dirigente deve essere pronto ad affrontare? - Fate qualche esempio di episodio critico in cui vi siete imbattuti? - Quale/i competenza/e vi ha/hanno permesso di superare questa situazione?
	Quale è stato il vostro successo più grande (quello del quale andare fieri) e quale competenza avete speso per ottenere quel risultato?
<i>Domanda sostanziale</i>	Cosa dovrebbe fornirvi una formazione manageriale? Alcuni di voi hanno fatto esperienze formative altri nessuna - Chi l'ha fatta, cosa consiglierebbe a chi non ha ancora fatto formazione e viceversa chi non ha esperienze formative alle spalle cosa vorrebbe chiedere a chi ha già fatto formazione - Per chi ha fatto formazione: aspetti positivi e negativi - Per chi sarà prossimo a farla: aspettative
<i>Domanda di chiusura</i>	Di che colore è la dirigenza? Se dovessimo utilizzare una metafora, potreste dire che "La dirigenza è colore..."

### 3. Risultati

L'approccio impiegato per l'analisi dei dati è qui riconducibile all'analisi qualitativa che affonda le sue radici nel paradigma costruttivista-costruzionista (Cicognani, 2003; Cardano, 2003). Lo scopo è di intercettare, oltre che una gamma di opinioni che si raccolgono intorno al tema discusso, i significati sottostanti il testo delle narrazioni e individuare, quindi, la possibilità di approdare ad una chiave di lettura e di interpretazione della realtà osservata, in virtù delle relazioni tra le categorie di significato emerse (Corbin e Strauss, 2008). Nel nostro studio, questo passaggio è stato assistito dal *software Atlas.ti* (versione 7.0; Muhr, 1997) che, fondato sui principi della *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, 1967; Charmaz, 2006), organizza i dati secondo un modello a rete. In particolare, al fine di analizzare i materiali testuali (ottenuti dalla sbobinatura e trascrizione delle narrative dei *focus group*) viene assegnato un codice a porzioni di brano selezionate come più pregnanti ai fini della ricerca. Durante il processo di codifica il *team* di ricerca procede con la creazione di categorie di significato sempre più ampie, legando insieme i codici con lo stesso nucleo concettuale e formando così delle *code families* (appunto, famiglie di codici). Nel complesso sono stati individuati 35 codici e 4 *code families*, mediante il grado di concordanza tra due giudici indipendenti che hanno consentito di valutare l'eshaustività e la mutua esclusività tra gli stessi.

La prima *code family* rappresenta il profilo del 'dirigente tipo' così come emerso dalle discussioni in *focus group* (Mappa 1).



I partecipanti definiscono il 'dirigente tipo' come *precursore* in quanto persona capace di 'recepire segnali' e anticipazioni rispetto al presente, in grado di 'guardare avanti e oltre'<sup>2</sup>, possedendo una creatività progettuale che gli

<sup>2</sup> Il testo virgolettato è tratto dalle citazioni letterali dei partecipanti ai *focus group*, mentre i codici (etichette dense di significato attribuite dal ricercatore) sono indicati nel testo in corsivo.

consente di ‘fornire stimoli’ agli altri collaboratori. Questa immagine quasi profetica del *manager* è ben resa dalla citazione di uno dei partecipanti: «Sai perché mio padre ha avuto fortuna ed il tuo no? Perché dove tuo padre vedeva un campo pieno di pietre, mio padre vedeva un campo coltivato...».

A questa qualità si affiancano ‘competenze tecniche’ più specifiche che ci restituiscono un dirigente *pianificatore* cioè colui che sa ‘gestire il tempo e lo spazio’, ‘programmare le attività’ nel qui ed ora, affinché il lavoro sia portato avanti nel modo più efficace. Significativi in termini di occorrenze sono i codici che lo definiscono *guida* e *facilitatore del fattore umano*. Nel primo caso, si fa espressamente riferimento ad una guida assimilabile ad un ‘allenatore’ o ‘direttore d’orchestra’ che in quanto *opinion leader* è in grado di influenzare gli umori e i risultati della squadra, esprimendo sì un ruolo di trascinatore, ma mantenendo un comportamento *autorevole* e mostrando una ‘predisposizione democratica al comando’.

L’aspetto più caratterizzante il ‘dirigente tipo’ è, però, quello che vediamo schematizzato nella parte destra della mappa 1. Il ruolo di *facilitatore del fattore umano* ha a che fare con una attenzione ai collaboratori in quanto persone prima che professionisti, dunque il manager è chiamato, prioritariamente, a gestire relazioni. Competenza questa che ne comprende almeno un’altra di ‘default’ e cioè la capacità di motivare i singoli; gli individui vanno, pertanto, ‘ascoltati’ – anche quando non comunicano visibilmente – e incoraggiati a sviluppare una *membership* rispetto all’organizzazione; sempre parte del fattore umano è la capacità di *sviluppare groupship* (come sentirsi parte di un tutto) a partire dalle differenze di ruolo e dalle competenze di ognuno, che vanno portate alla luce poiché rendono una squadra ben assortita, facendone una risorsa esclusiva dei gruppi di lavoro.

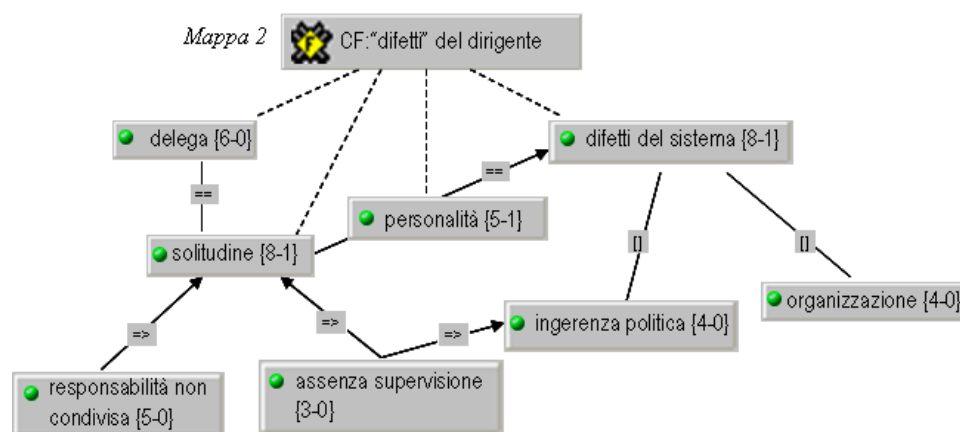
Infine, ancora implicato nella gestione del fattore umano troviamo il ‘confronto con tutti quelli con cui si lavora’ in un atteggiamento di apprendimento collettivo che in nome di una *interdipendenza* riconosciuta tra le parti – ovvero di ciò che s’intende con senso di comunità (Moscato *et al.*, 2016), faccia dire ai dirigenti stessi ‘che dai collaboratori si può imparare’.

È evidente che il ritratto di questo dirigente sembrerebbe senza alcuna crepa, motivo per cui il conduttore, durante la discussione di gruppo, si è soffermato su questo punto chiedendo se effettivamente il dirigente può ritenersi esente da eventuali ‘difetti di ruolo’.

La seconda *code family* (Mappa 2) esemplifica quelle caratteristiche, personali o di ruolo, che forniscono una caricatura del dirigente, con difetti e, anche, eccessi. Quella che, più evidentemente, incrina la figura del dirigente perfetto è il vissuto di *solitudine*, associato al dilemma tra il delegare troppo o troppo poco, che in entrambe i casi può produrre errori di valutazione: da un lato, un *manager* sovraccarico di impegni ai quali non riesce ad adempiere; dall’altro, un eccesso di delega sui collaboratori che rischia – piuttosto che onorarli – di schiacciarli. Un partecipante, citando il testo di Blanchard (2002), ricorda di essere rimasto

sorpreso scoprendo che il *manager* protagonista del libro godeva di tutto il tempo libero necessario «proprio perché talmente bravo a delegare che le cose andavano da sé».

Sul senso di solitudine, già indicato come fattore di rischio in altri studi (Campbell Quick *et al.*, 2000), incidono fortemente la *responsabilità non condivisa* con quadri intermedi o superiori e l'*assenza di supervisione* tanto che i dirigenti si sentono, a volte, 'lasciati alla deriva' e affermano che 'senza alcun *feedback* non si può far bene'.



Emerge qui l'importanza di un sistema di monitoraggio anche per le alte cariche dirigenziali, come già in diversi ambiti della finanza si è affermato per i *manager* (Cornelli *et al.*, 2013). Al di là però di azioni formali i partecipanti riferiscono quanto la collaborazione con gli altri sia irrinunciabile, soprattutto quando si tratta di prendere decisioni importanti. Uno spazio esiguo si pensa che occupino, invece, le caratteristiche di *personalità* del dirigente che definiscono i difetti della dirigenza più in termini di atteggiamenti legati a impulsività o superficialità nel 'sottovalutare o sopravvalutare un problema', o ancora a mancanza di 'ottimismo e determinazione' che si esprimono nell'incapacità di scorgere 'dietro un problema un'opportunità'. Ancora un aspetto interessante emerge nel concepire quasi come un gioco di specchi i difetti del dirigente come *difetti del sistema*, intendendo con esso le relazioni tra politica, aziende, mercato. Questa combinazione risulta differente se trattasi di un'azienda pubblica o privata e, specie nel primo caso, è evidente l'ingerenza della politica che riducendo l'autonomia del *manager* ne 'fa emergere il cattivo carattere'. Dei difetti del sistema fanno parte, infine, aspetti dell'*organizzazione* che potremmo ricondurre a una cultura organizzativa incoerente, dove le parti ed il tutto non si muovono verso gli stessi obiettivi.

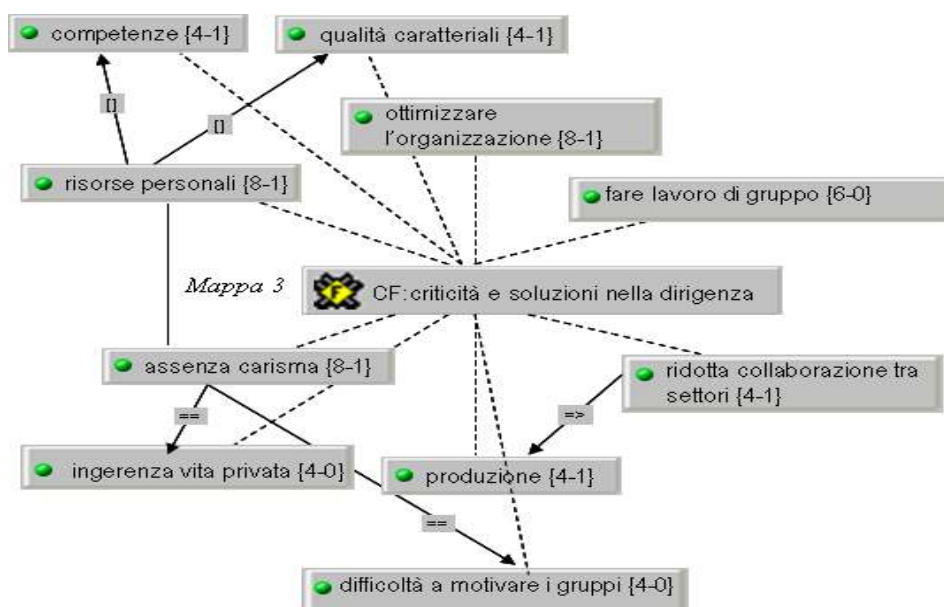
La terza *code family* mostra, in modo composito, cosa i partecipanti classificano come 'evento critico' e, di converso, quali soluzioni si debbano praticare per farvi fronte. Gli eventi critici sono stati dedotti da esperienze sul campo che i



dirigenti si sono trovati ad affrontare nel corso delle loro carriere e che hanno richiamato nelle discussioni di gruppo, attivando in merito un confronto tra i partecipanti, ‘vantaggioso’, a detta di ognuno, per arricchire ulteriormente il bagaglio esperienziale.

Criticità e soluzioni sembrano amalgamarsi come in un’unica mappa semantica nella quale troviamo illustrate le criticità, nella parte bassa, e le soluzioni possibili, nella parte alta della mappa (Mappa 3).

Un evento critico può, dunque, riguardare la *produzione*, se questa deve allinearsi a *standard* elevati, evento sul quale, peraltro, influisce negativamente la *ridotta collaborazione tra i settori* (ad esempio, quello tecnico e quello organizzativo) e che può, invece, trovare una soluzione provando ad *ottimizzare le risorse dell’organizzazione*. Con questa espressione i partecipanti intendono ‘razionalizzare il lavoro’, ‘migliorare la comunicazione verticale ed orizzontale’, sia a livello micro che macro (quindi, tra i singoli e tra i reparti), ‘investire sulla formazione’ per tutti i membri dell’azienda, convogliare compiti e sforzi su obiettivi comuni e condivisibili.

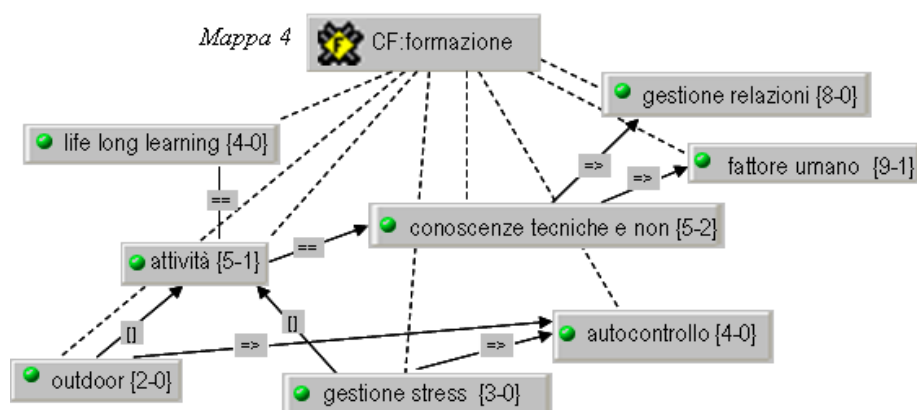


Altra area di criticità è rappresentata dall'*assenza di carisma* cioè dal vedere vacillare, in alcune circostanze, l'essere guida e trascinatore del gruppo, anche in coincidenza con vicende personali che attengono alla *vita privata* del *manager*, quella vita che non sempre si riesce a tenere fuori dalle mura aziendali e che, di conseguenza, ne viene influenzata e influenza a sua volta il rendimento lavorativo. La carenza di carisma che si associa alla *difficoltà a motivare i gruppi* può essere riparata da maggiore attenzione al 'fattore umano e comunicativo' che evidenzia quanto sia importante la 'collaborazione di gruppo' ed il 'lavorare insieme', dividendosi compiti e 'attingendo a tutte le risorse personali'. In

questo caso, le risorse personali costituiscono nella mappa un codice a sé, poiché comprendono sia le *qualità caratteriali*, come l'assertività e la determinazione nel portare avanti l'azienda, sia le *competenze* tecniche, organizzative e comunicative acquisite direttamente sul campo.

La quarta *code family* (Mappa 4) raccoglie le considerazioni dei dirigenti circa i loro bisogni formativi, che con sguardo retrospettivo risultano coerenti con una figura di *manager* che insieme a tecniche di *management* e 'strategie del mestiere' mira a maturare quelle competenze trasversali che sono risorsa sia nel fronteggiare le criticità personali, sia quelle lavorative.

Il modello formativo che i partecipanti dichiarano di voler far proprio è quello del *life long learning*, che afferma il diritto alla formazione come non esauribile nell'età adulta, e che rivendica la complementarietà tra il diritto allo studio ed il diritto al lavoro e tra apprendimento in contesti formali e contesti informali. Il modello è, infatti, associato con *attività* e contenuti della formazione che richiamano il riconoscimento della persona nella sua totalità; non solo contenitore di competenze tecniche correlate ad aree del sapere specifiche ma capacità trasversali da contestualizzare, in modo creativo, nella vita e nel lavoro.



Ne sono un esempio, l'*outdoor* e le tecniche di *gestione dello stress* come attività formative finalizzate a migliorare l'affidamento reciproco e l'*autocontrollo*. Tali attività sono associate con *conoscenze tecniche e non*, che implicano una maggiore conoscenza e *gestione delle relazioni*, specie quelle finalizzate al lavoro di squadra e alla gestione del conflitto, e quelle più generali del *fattore umano*, dove l'ascolto, l'osservazione, l'empatia, la comunicazione devono 'far crescere' poiché – come ricordano gli stessi partecipanti – 'l'azienda è fatta di persone'.

#### 4. Discussione

I risultati forniscono importanti spunti circa le priorità sulle quali progettare la formazione rivolta ai manager.

In particolare, il fattore umano – in tutte le sue sfaccettature – è ritenuto dai partecipanti alla ricerca quello che, in modo trasversale e potente, influenza le competenze, il piano organizzativo, le dinamiche interpersonali; ciò è in linea con quanto sostenuto da Mannino, Schiera (2017) e Mannino *et al.* (2017) in ambito clinico.

I bisogni formativi emersi, si inseriscono pienamente in questa direzione, proponendo contenuti e attività che prescindono da indottrinamenti sul *management* e formulano una domanda di formazione più a misura d'uomo.

In quest'ottica il tema della *leadership* sembrerebbe delineare un campo di bisogno delicato per le dinamiche di potere che in essa vengono agite. Vi è in particolare l'urgenza espressa di apprendere modalità auto ed etero compiacenti di gestione/delega delle responsabilità lavorative. Ciò riporta nuovamente sulla scena il fattore umano del manager, in termini di competenze non solo personali (prima che organizzative) ma anche 'orientate' alle persone (relazionali). Nella gestione di un evento critico, come di un'impegnativa mole di lavoro, la specifica modalità di *problem solving*, assunta dal dirigente, può modificare gli equilibri di ruolo, le rappresentazioni, le motivazioni dei collaboratori, la loro *compliance* organizzativa (Bettoni, Gandolfi e Sedda, 2016) e decidere le 'sorti' a lungo termine dell'organizzazione stessa. Queste emergenze concettuali sembra, piuttosto, suggerire la necessità di puntare sulla promozione dell'intelligenza emotiva della *leadership* (Güllüce, 2010); "addestrare" il management ad una propensione cognitiva d'apertura – piuttosto che castrante e frustrante – alle sfide come possibilità aziendale ('dietro un problema un'opportunità', *cf.* par. 4) e al riconoscimento delle persone come risorse trasformative della problematicità, come potenziale d'azione 'empowerizzante' l'organizzazione stessa (Francescato, Tomai, Solimeno, 2012).

In contrasto al modello culturale di organizzazione burocratica ed efficiente (D'amico, 2012) e ai suoi limiti di efficacia a lungo termine – e in alcuni casi di depersonalizzazione organizzativa (Di Stefano, 2010) – le interviste in gruppo sembrano chiaramente marcare uno spostamento d'interesse e una nuova 'sensibilità' alle relazioni. Anche i colori utilizzati in chiusura dai nostri partecipanti per definire la 'dirigenza' nel/del futuro (verde, un bel verde, vivo, ma sereno; un azzurro di un cielo squillante; un arancio che esprima calore, ecc.) metaforicamente mostrano la voglia di uscire dal periodo buio che l'economia mondiale sta attraversando, impiegando – come competenza prioritaria del *management* – quella di far fronte all'imprevedibilità degli eventi con la "cura" relazionale. Dato il cambiare continuo di rapporti con il lavoro, con le proprie identità, condizioni e multi-culture di riferimento (Di Stefano, Manerchia, Pantaleo, Liga, 2017), l'apporto umano dei singoli è considerato il fattore in grado di influenzare il successo di un'organizzazione; una buona qualità dei rapporti tra ruoli gerarchici, un buon supporto organizzativo percepito, la valorizzazione dell'apporto individuale nel lavoro di squadra, consentono un tipo di innovazione "relazionale" che risulta molto più

pregnante e auspicata di quella meramente tecnologica e/o di prodotto (Butoi, 2013).

Questi risultati sembrano ricondurre ad un ideale di cambiamento formativo dei e dai vertici come promotori di una cultura organizzativa che sappia valorizzare le potenzialità emotive (Nica, Molnar, 2014), espressive, e ‘creative’ dell’istituzione e dei suoi membri (Anderson, Potočnik, Zhou, 2014) e mettere in campo reali processi di adattamento attivo e pro-attivo alle pressioni ambientali (Denhart, Denhart, Aristigueta, 2012).

Per concludere, nell’ottica della ricerca-azione, non possiamo ritenere che basti individuare i sintomi per operare la cura (Novara *et al.*, 2016a); eppure gli elementi emersi offrono suggerimenti generici (generalizzabili) nella possibilità di ripensare e muoversi nella programmazione di interventi formativi in tutti gli ambiti manageriali, a fianco agli obiettivi specifici che riteniamo debbano sempre essere calati nel particolare contesto di formazione-intervento.

La forza del modello da noi proposto risiede, dunque, nell’approccio di formazione *empowering* centrato sulla ‘tras-form-azione’ (Novara *et al.*, 2017), nella quale l’esperienza in focus-group costituisce di per sé l’integrazione ideale di analisi e consulenza; *incipit* per direzioni di cambiamento non solo possibili ma immediatamente disponibili. Assumendo, infatti, che la conoscenza non è scoperta ma invenzione (Di Maria, Lavanco, 2000), poiché non riconduce a qualcosa di precedentemente esistente, possiamo comprendere il valore della ricerca-intervento con *focus group* per gli immediati input conoscitivi e trasformativi che si innescano già nel processo stesso di realizzazione (Novara *et al.*, 2016b).

Di certo non mancano limitazioni al presente studio. Ci siamo concentrati sulle auto-percezioni degli individui all’interno dell’ambiente organizzativo, ma non è stato possibile analizzare altre variabili importanti del contesto. Inoltre, i risultati sollevano una serie di questioni interessanti che meriterebbero ulteriori indagini. Sarebbe auspicabile, ad esempio, un’analisi più sistematica di come le relazioni tra *manager* e collaboratori si sviluppino influenzando sulla percezione del *management* da parte dei quadri intermedi. Sarebbe altrettanto auspicabile, per futuri contributi, confrontare organizzazioni radicate in diverse culture, per indagare eventuali differenze nella percezione del *management* e nelle esigenze formative.

### Bibliografia

- Alastra, V., Kaneklin, C., e Scaratti, G. (2012). *La formazione situata. Repertori di pratica*. Milano: Franco Angeli.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

- Avolio, B., Walumbwa, F. and Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*. Paper 37. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37>
- Bettoni, G., Gandolfi, A. e Sedda, S. (2016). Compliance & Management. L'intelligenza delle regole per il vantaggio competitivo. Milano: Franco Angeli.
- Butoi, E. (2012). Approaching the human resource facing organizational change. *Young Economists Journal*, 10(20), 94-101.
- Campbell Quick, J., Gavin, J. H., Cooper, C. L., Quick J. D. and Gilbert R. E. (2000). Executive Health: Building Strength, Managing Risks [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 14 (2), (May, 2000), 34-46.
- Cardano M. (2003). *Tecniche di ricerca qualitativa*. Roma: Carocci.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Cicognani, E. (2003). *Psicologia della ricerca qualitativa*. Roma: Carocci.
- Cooper-Thomas, H.D., Wright, S. (2013). Person - environment misfit: the neglected role of social context. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 1, 21-37.
- Corbin, J. & Strauss A., (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage.
- Cornelli, F., Kominek, Z. e Ljungqvist, A. (2013). Monitoring Managers: Does It Matter? *The Journal of Finance*, 68 (2) (april 2013), 431-481.
- Cummings, T. G. e Worley, C. G. (2013). *Organizational, Development & Change*. Stamford, CT: Cengage Learning
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P. (2012). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. London: Sage.
- D'Amico, R. (2012). *L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi. Vol. II. Prospettive di analisi per le amministrazioni pubbliche*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Maria, F., Lavanco, G. (2000). *Psicologia gruppi e formazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Stefano, G. (2010). Vicissitudini dell'identità nelle organizzazioni di lavoro. *Plexus*, 4, 145-164.
- Di Stefano, G., Manerchia, F., Pantaleo, A., Liga, A. (2017). Identità in transizione. Il senso di sé personale e professionale in rapporto al cambiamento organizzativo. *Narrare i gruppi*, 12(2), 136-155.
- Dulewicz, V. and Higgs M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

- Francescato, D., Tomai, M., Solimeno, A. (2012). *Lavorare e decidere meglio in organizzazioni empowering ed empowered. L'Analisi Organizzativa Multidimensionale e la formazione empowering come strumenti di intervento nei contesti di lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Gervasi, A., La Marca, L., Lombardo, E., Mannino, G., Iacolino, C. and Schimmenti, A. (2017) Maladaptive personality traits and internet addiction symptoms among young adults: a study based on the alternative dsm-5 model for personality disorders. *Clinical neuropsychiatry*, 14 -1, 2-28.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Granieri, A., La Marca, L., Mannino, G., Giunta, S., Guglielmucci, F. and Schimmenti, A. (2017). The Relationship between Defense Patterns and DSM-5 Maladaptive Personality Domains. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-12, ISSN: 1664-1078, doi: 10.3389/fpsyg.2017.01926
- Greenbaum, T.L. (1998). *The Handbook For Focus Group Research* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Gullo, S., Lo Coco, G., Di Fratello, C., Giannone, F., Mannino, G. and Burlingame, G. (2015). Group Climate, Cohesion, and Curative Climate: A Study on the Common Factors in the Group Process and Their Relation with Members' Attachment Dimensions. *Research in Psychotherapy*, 18, 10-20, ISSN: 2239-8031, doi: DOI: 10.7411/RP2014.023
- Güllüce, A. Ç. (2010). A Critical Review of Emotional Intelligence and Leadership. *Kafkas Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi*, 1(1), 55-71.
- Krueger, R.A. (1994). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*. Sage: London.
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1587-1605.
- Mannino, G., Montefiori, V., Faraci, E., Pillitteri, R., Iacolino, C., Pellerone, M., Giunta, S. (2017). Subjective Perception of Time: Research Applied on Dynamic Psychology. *World Futures*, 73, 285-302, ISSN: 1556-1844, doi: 10.1080/02604027.2017.1333850
- Mannino, G. and Caronia, V. (2017). Time, Well-Being, and Happiness: A Preliminary Explorative Study. *World Futures*, 318-333, ISSN: 1556-1844, doi: 10.1080/02604027.2017.1333849
- Mannino, G. and Faraci, E. (2017) Morphogenesis of work. application to the psychological well-being and psychosocial health, *RIS- Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 3, 315-334, ISSN: 978-88-343-3431-7, ISSN (carta): 0035-676 X, ISSN (digitale): 1827-7918

- Mannino, G., Schiera, M. (2017). La famiglia omogenitoriale oggi: pregiudizio per lo sviluppo del minore? Un'analisi della letteratura dal 2000 al 2015. *Maltrattamento e abuso all'infanzia*, 19, 87-103, ISSN: 1591-4267
- Mannino, G., Giunta, S. and La Fiura, G. (2017) Psychodynamics of the Sexual Assistance for Individuals with Disability. *Sexuality and Disability*, 35 (4), 495-506, ISSN: 0146-1044, doi: 10.1007/s11195-017-9491-y
- Mannino, G., Giunta, S., Buccafusca, S., Cannizzaro, G., Lo Verso, G. (2015). Communication Strategies in Cosa Nostra: An Empirical Research. *World Futures*, 71, 153-172, ISSN: 1556-1844, doi: 10.1080/02604027.2015.1113770
- Mannino, G. and Giunta, S (2015). Psychodynamics of the Mafia Phenomenon: Psychological–Clinical Research on Environmental Tapping and White-Collar Crime. *World Futures*, 71, 185-201, ISSN: 1556-1844, doi: 10.1080/02604027.2015.1113774
- Matzler, K., Bauer, F. A. e Mooradian, T. A. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815- 831.
- Merton, R. K., Fiske, M., and Kendall, P.L. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures* (2nd ed.). London: Collier MacMillan.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as a qualitative research*. London: Sage.
- Morgan, D. L., Krueger, R.A. (1998). *The focus group kit*. Sage: Thousand Oaks.
- Moscato, G., Novara, C., Hombrados-Mendieta, I., Romano, F., Lavanco, G. (2014). Cultural identification, perceived discrimination and sense of community as predictors of life satisfaction among foreign partners of intercultural families in Italy and Spain: A transnational study. *International Journal of Intercultural Relations*, 40, 22-33.
- Muhr, T. (1997). *Atlas: short user's manual*. Scientific Software Development, [www.atlasti.de](http://www.atlasti.de).
- Nica, E., Molnar, E. I. (2014). The Social Effects of Emotions in Organizations. *Economics, Management & Financial Markets*, 9(3), 116-121.
- Novara, C., Garro, M., Serio, C., Cirami, F. (2016a). Co-parenting in Homosexual and Heterosexual Couples: Self-efficacy and Educational Models, International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts Sgem 2016, BK 1: *Psychology and Psychiatry, Sociology and Healthcare, Education Conference Proceedings*, I, ISSN 2367-5659.
- Novara, C., Lavanco, G. (2008). Il setting della ricerca-azione: quadro epistemologico, riflessività e analisi della domanda. *Psicologia di comunità*, 2, 43-54.
- Novara, C., Serio, C., Lavanco, G. (2017). Teachers' Representations on Adoptive Families and Educational Practices: New Challenges in Teachers' Preparation. *Adoption Quarterly*, 20 (2), 135-154.

- Novara, C., Serio, C., Moscato, G. (2016b). Unaccompanied foreign minors in the Italian context: From legal order to networking in educational services. *Turkish Online Journal of Educational Technology* - Special Issue for Inte 2016, 1229-1235. Open Access.
- Pellerone, M., Iacolino, C., Mannino, G., Formica, I. and Zabbara, S. (2016). The influence of Parenting on Maladaptive Cognitive Schema: A cross-sectional research on a group of adults. *Journal of Psychology Research and Behavior Management*, 10, 47-58 Doi: 10.2147/PRBM.S117371.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook* (4th ed.). London: Sage.
- Sparrowe, R. T. (2014). Leadership and Social Networks: Initiating a Different Dialog. In D.V. Day (Ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: University Press.
- Venza, G., Novara, C., Celi, M. (2007). La scuola dell'autonomia ed i suoi risvolti sul gruppo classe e sul lavoro di gruppo. In G. Venza (a cura di). *Dinamiche di gruppo e tecniche di gruppo nel lavoro educativo e formativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Zammuner V.L. (2003). *I focus group*. Bologna: Il Mulino.