

A MISURA D'UOMO

SEZIONE DI
PSICOLOGIA DEL LAVORO

II

Direttore

Giordano PIERLORENZI
Direttore Poliarte di Ancona

Comitato scientifico

Per l'ergonomia

Francesco MARCOLIN
Università di Udine

Melchiorre MASALI
Università di Torino

Per l'antropometria

Emanuela GUALDI
Università di Ferrara

Elisabetta MARINI
Università di Cagliari

Margherita MICHELETTI CREMASCO
Università di Torino

Mila TOMMASEO PONZETTA
Università di Bari

Per la psicologia del lavoro

Enzo SPALTRO
Università delle Persone di Bologna

Referente per l'estero

Irene SCHLACHT
Università di Berlino

Comitato di redazione Poliarte

Andrea MONTESI
per l'ergonomia e l'antropometria

Maria PAPACOSTA
per la psicologia generale

William SBACCO
per la psicologia del lavoro

Chiara SGRECCIA
per la cultura del design e filosofia
del progetto

A MISURA D'UOMO

SEZIONE DI PSICOLOGIA DEL LAVORO

Omnia in mensura et numero et pondere

Le esigenze dell'uomo contemporaneo sono così evolute e amplificate da richiedere alle moderne scienze e tecnologie soluzioni sempre più avanzate. La *mass customization* s'impone nella nostra epoca consentendo all'uomo di personalizzare un prodotto industriale adattandolo a sé. L'uso flessibile del CAM (*Computer Aided Manufacturing*) gli consente infatti di soddisfare il proprio desiderio di distinguersi dagli altri consumatori. È il ritorno all'oggetto su misura, in cui, tuttavia, la tradizione artigiana del capolavoro deve dialogare con la produzione industriale in serie, attuando la cultura postindustriale e oltrepassando la postmodernità. Così, l'unico e il molteplice, l'originale e lo standard, il singolare e il plurale superano la bipolarità nella *coincidentia oppositorum*: artigianato-industria, arte-design. La misura ritorna dunque la cifra delle relazioni spaziali con gli oggetti e con gli uomini, il criterio per conoscere e progettare, lo strumento per conseguire la qualità della vita e il benessere personale e sociale. Il merito di questa rivalutazione del "su misura" spetta certamente a discipline come il design e l'ergonomia, che incentrandosi sull'uomo lo riaccreditano "misura di tutte le cose", fattore primario nel rapporto con gli oggetti, le macchine e l'ambiente, dando nuovo valore alle concezioni di Vitruvio, Leonardo e Le Corbusier.

La collana presenterà risultati di studi, ricerche e sperimentazioni antropometriche, prossemiche, ergonomiche e della psicologia sociale, facendo riferimento all'ambiente in tutte le sue declinazioni, in particolare quello di lavoro, maggiormente condizionante per l'uomo. Una collana con la finalità di divulgare la cultura del benessere, ammiccando al *bellesere*. Una cultura che consenta di migliorare le proprie condizioni di vita passando da uno stato in cui possa affermare «Sto bene qui, ora» a quello in cui possa aggiungere «Mi piace star bene qui, ora». Una cultura che promuova l'educazione emotiva a fianco di quella razionale, per un umanesimo integrale di maritainiana memoria.

Il *bellesere* è una realtà aumentata, il passare da una situazione di carenza a una di abbondanza, come sostiene Enzo Spaltro. È vivere in pienezza, in quella condizione favorevole che sant'Agostino descrive icasticamente con l'aforisma: «La misura dell'amore è amare senza misura», a distinguere il contingente dal trascendente.

La collana è strutturata in due sezioni, una dedicata all'antropometria e all'ergonomia, l'altra alla psicologia del lavoro, in un *unicum* sottile e immateriale sempre presente, rappresentato dall'idea di progetto.

Laura Dryjanska

Psicologia delle organizzazioni





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXX
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-3847-2

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2020

*Voglio ringraziare mio marito, Roberto,
che con passione, attenzione e professionalità,
ha eseguito la traduzione in italiano,
adattandola alla cultura, storia e abitudini,
così come ha provveduto
ad un opportuno aggiornamento
dopo sei anni dall'edizione in inglese.*

*Debbo a Roberto, inoltre,
un approfondimento sulle modifiche
culturali e organizzative,
dovute allo tsunami del COVID-19,
che ha modificato, alcune parti integralmente,
altre sostanzialmente e a lungo periodo,
concezioni organizzative
che non verranno più utilizzate come prima.*

13 *Introduzione*

Parte I

Una panoramica sulla disciplina

25 **Capitolo I**

Cosa è la Psicologia delle organizzazioni?

1.1. Chi è Jenny?, 25 – 1.2. Definizione di psicologia delle organizzazioni, 26 – 1.3. La storia della disciplina, 29

33 **Capitolo II**

Teoria dell'organizzazione

2.1. Jenny cerca lavoro, 33 – 2.2. Prospettive principali, 34 – 2.3. Prospettiva classica, 35 – 2.4. Prospettiva moderna, 36 – 2.5. Prospettiva simbolica, 37 – 2.6. Prospettiva postmoderna, 38

41 **Capitolo III**

Il significato di lavoro

3.1. Jenny e il lavoro, 41 – 3.2. Definire il lavoro, 42 – 3.3. Carriera, 44 – 3.4. COVID-19 ed altre problematiche, 48

Parte II

Uno sguardo ai concetti fondamentali in psicologia sociale

53 Capitolo IV

Prospettive attuali in psicologia sociale

4.1. Jenny immersa nel mondo sociale, 53 – 4.2. Psicologia sociale, ieri ed oggi, 54 – 4.3. Approcci contemporanei alla psicologia sociale, 57 – 4.4. La psicologia sociale del COVID-19, 58

61 Capitolo V

Influenza sociale e comunicazione

5.1. Jenny e l'influenza sociale, 61 – 5.2. Influenza sociale, 62 – 5.3. Comunicazione, 67 – 5.4. Comunicazione, influenza sociale e COVID-19, 68

71 Capitolo VI

Psicologia delle organizzazioni e dei gruppi

6.1. Gruppi nella vita di Jenny, 71 – 6.2. Definizione dei gruppi, 72 – 6.3. Norme e ruoli nei gruppi, 73 – 6.4. Prestazioni di gruppi, 75 – 6.5. Cooperazione e conflitti di gruppo, 77 – 6.6. Gruppi di lavoro dopo il COVID-19, 79

Parte III

Il punto di vista dei datori di lavoro

85 Capitolo VII

Selezione del personale

7.1. Jenny come candidata, 85 – 7.2. Come assumere la persona idonea per il lavoro, 86 – 7.3. Centri di valutazione, 89 – 7.4. Nuovi approcci dopo il COVID-19, 91

- 93 **Capitolo VIII**
Valutazione delle prestazioni
- 8.1. L'efficienza di Jenny, 93 – 8.2. Aree di interesse della psicologia organizzativa, 94 – 8.3. Valutazione tradizionale delle prestazioni, 96 – 8.4. Modi per migliorare la valutazione delle prestazioni, 99 – 8.5. La valutazione delle prestazioni dopo il COVID-19, 99
- 105 **Capitolo IX**
Decisioni finanziarie
- 9.1. Mercato azionario visto da Jenny, 105 – 9.2. Influenza sociale e decisioni finanziarie, 106 – 9.3. Rappresentazioni sociali del mercato azionario, 108 – 9.4. Rappresentazioni sociali e atteggiamenti, 109 – 9.5. Considerazioni multiculturali, 111 – 9.6. Decisioni finanziarie dopo il COVID-19, 112

Parte IV
Il punto di vista dei dipendenti

- 117 **Capitolo X**
La motivazione come ciò che mi fa andare avanti
- 10.1. La motivazione di Jenny, 117 – 10.2. Motivazione estrinseca, 118 – 10.3. Motivazione intrinseca, 119 – 10.4. Motivazione individuale e del gruppo, 121 – 10.5. La motivazione dopo il COVID-19, 122
- 125 **Capitolo XI**
Leader come agenti di influenza sociale
- 11.1. Jenny e i leader, 125 – 11.2. Chi è un leader?, 126 – 11.3. Circostanze e leadership, 129 – 11.4. Carisma e leadership, 130 – 11.5. Leader dopo il COVID-19, 131

133 Capitolo XII
Benessere o stress sul lavoro?

12.1. I momenti stressanti di Jenny, 133 – 12.2. Benessere o “belle-
sere” sul lavoro, 134 – 12.3. Adattamento allo stress, 137 – 12.4.
Stress e benessere dei lavoratori ai tempi di COVID-19, 140

Parte V

Uno sguardo all'organizzazione in una visione d'insieme

145 Capitolo XIII
Individuare la cultura organizzativa

13.1. Jenny e la cultura organizzativa, 145 – 13.2. Aspetti visibili e
invisibili, 146 – 13.3. Funzioni della cultura organizzativa, 150 –
13.4. Cultura organizzativa e COVID-19, 151

153 Capitolo XIV
Affrontare i cambiamenti

14.1. Cambiamenti sul posto di lavoro di Jenny, 153 – 14.2. Cam-
biare cultura organizzativa, 154 – 14.3. Quando due culture si in-
contrano, 157 – 14.4. Fattori di cambiamento, 158 – 14.5. I cam-
biamenti dovuti al COVID-19, 160

163 Capitolo XV
Assumersi una responsabilità organizzativa

15.1. Le preoccupazioni etiche di Jenny, 163 – 15.2. Etica nelle or-
ganizzazioni, 164 – 15.3. Dilemma sociale, 166 – 15.4. Osservazio-
ni finali, 168

171 *Postfazione*

183 *Bibliografia*

Introduzione

L'obiettivo di questo libro è introdurre la disciplina della psicologia delle organizzazioni agli studenti universitari in modo chiaro, conciso e pratico. La stragrande maggioranza dei libri di testo in inglese sulla psicologia delle organizzazioni disponibili sul mercato sono profondamente radicati nel contesto nordamericano, usando esempi tratti dalla vita quotidiana che potrebbero non essere sempre pienamente apprezzati e compresi dai lettori di altri continenti. Ho cercato di evitare tali illustrazioni in questo libro, al fine di renderlo pienamente comprensibile e, si spera, applicabile anche nel loro ambiente culturale. Ho scelto di non perdermi in lunghe descrizioni, piuttosto ho cercato di stimolare gli studenti a pensare da soli a esempi e applicazioni di nuovi concetti e questo libro non presenta infatti numerose definizioni dello stesso concetto, dando priorità alla chiarezza dell'espressione. Per facilitare questo processo, ho scelto di utilizzare alcune descrizioni narrative intrecciate con domande dirette rivolte ai lettori. Si spera che questo libro stimoli il lettore a discutere delle situazioni e dei problemi della vita reale che sono più frequentemente affrontati nei luoghi di lavoro nel suo paese. Certo, è anche una finestra per dare un'occhiata a come ha avuto origine e si è sviluppata la psicologia delle organizzazioni, e come è stata applicata in Nord America ed Europa. Nella maggior parte dei lavori, le persone incontrano politiche e culture organizzative che spesso provengono o sono state influenzate da questi due continenti. Non desidero parlare della globalizzazione, ma piuttosto della diversità interconnessa. Il

mio desiderio è di vedere nuove generazioni di futuri dipendenti e datori di lavoro in tutto il mondo che non necessariamente imparino e alla fine interiorizzino i comportamenti organizzativi globali, ma che abbiano una profonda comprensione di tali comportamenti e in base al contesto e alla necessità possano adattarsi abbastanza facilmente, consapevoli delle loro radici.

Molto c'è da dire al riguardo dei lavoratori e datori di lavoro, soprattutto in realtà di PMI italiane, se non addirittura padronali, in cui si percepisce nettamente che la realtà vissuta è ben poco sensibile ai cambiamenti esterni, così come è ben poco influenzata da quello che comunemente chiamiamo “globalizzazione”.

Non è infrequente trovare dipendenti assuefatti al proprio ruolo e posizione aziendale, tanto da non vedere, o non voler vedere, i cambiamenti perché spaventano, ma neppure è infrequente trovare datori di lavoro, manager o titolari di imprese che si trincerano nel “abbiamo sempre fatto così” per non dover prendere decisioni di cambiamenti, di prodotti, di processi, organizzativi ed esistenziali.

In realtà, non sempre le soluzioni e le spiegazioni presentate in questo libro di testo sono le migliori e certamente non uniche. Spero che i lettori possano rendersene conto e pensare alle alternative più adatte alla realtà che li circonda. Certamente, non posso presentare così numerose possibilità da una varietà di contesti, e quindi confido che, spinti dalle mie domande e dalla guida del loro docente, gli studenti stessi saranno attivi in questo processo. Oltre alla desiderata partecipazione attiva degli studenti, questo libro di testo ha una struttura e un contenuto classici, come nella maggior parte dei libri di psicologia delle organizzazioni. Dopotutto, è una finestra che consente agli studenti di guardare alla disciplina e ai suoi sviluppi più importanti. Il libro di testo è composto da cinque parti, ognuna evidenziando aspetti diversi, da una prospettiva leggermente diversa. La prima parte offre una panoramica, iniziando con un focus sulla psicologia delle organizzazioni stessa. Gli studenti dovrebbero imparare a definirla, essere consapevoli delle diverse etichette utilizzate per descrivere la psicologia sul posto di lavoro e for-

nire una breve descrizione della sua storia. Quindi, nel secondo capitolo, viene posta particolare attenzione alla teoria dell'organizzazione, che spiega i mutevoli contesti storici e di visione del mondo in Europa e in Nord America. È probabilmente il capitolo più difficile, ma in linea con lo spirito di una profonda comprensione delle circostanze sottostanti che hanno dato vita a idee, concetti e teorie, ed è fondamentale che gli studenti approfondiscano bene il tema per padroneggiare questo materiale. Nessuna disciplina è autonoma e questo capitolo collega la psicologia delle organizzazioni alla sociologia, alla psicologia, alla storia, alla filosofia e ad altre branche della conoscenza che verranno prese in debita considerazione.

Pertanto, il secondo capitolo ha l'intento di stimolare gli studenti a ricordare ciò che hanno imparato in altri corsi, pensando che tutto è correlato, non solo le culture, ma anche vari campi di conoscenza, anche se di solito studiati separatamente. La teoria dell'organizzazione è presentata sulla base della divisione della teoria dell'organizzazione in diverse scuole di pensiero da parte di Mary Jo Hatch. Il focus del terzo e ultimo capitolo che appartiene alla prima parte del libro, il significato del lavoro, segue logicamente la teoria dell'organizzazione. Gli studenti dovranno esaminare il significato del lavoro in Nord America e in Europa, come è cambiato e cosa è in questo momento. Una particolare attenzione verrà data alle motivazioni religiose e storiche, nonché ai valori culturali in questi contesti. Alcune persone provengono da culture più collettive che individualistiche, e quindi questo capitolo tiene conto di tali differenze culturali, mettendo in evidenza come i pensatori di tali contesti considerano il significato del lavoro. Inoltre, ho anche dedicato un po' di spazio alle domande su cosa succede quando una persona non ha lavoro e quali sono le conseguenze della disoccupazione alla luce della psicologia delle organizzazioni.

Come già accennato, la psicologia delle organizzazioni beneficia dei risultati di vari campi di conoscenza. Ho prestato particolare attenzione al contributo della psicologia sociale nella seconda parte del libro, poiché spesso la psicologia delle organizzazioni viene chiamata e introdotta come psicologia socia-

le applicata al mondo degli affari o del lavoro. Pertanto, affinché gli studenti abbiano una comprensione più profonda del contesto, questa parte inizia con le attuali prospettive in psicologia sociale. Affinché gli studenti siano consapevoli dei diversi modi in cui questo campo della conoscenza può essere affrontato oggi, presenterò brevemente prospettive molto diverse come cognizione sociale, neuroscienza sociale, genetica comportamentale, psicologia evolutiva, prospettive culturali e costruttivismo sociale.

Sebbene non sia la preoccupazione principale di questo libro, viene dato anche spazio al design della ricerca e alla metodologia applicata alla psicologia delle organizzazioni. Non è previsto che gli studenti eseguano tali ricerche da soli, ma dovrebbero avere un'idea di come i ricercatori verificano le loro teorie e in particolare come leggere grafici semplificati che riportano risultati scientifici. Guardando alcuni esempi spiegati in dettaglio in questo capitolo, si spera che questi aiuteranno gli studenti a comprendere altri studi presentati nella parte rimanente del libro. Quindi il capitolo seguente si concentra sull'influenza sociale e sulla comunicazione. A partire da alcune considerazioni sulla natura umana, l'influenza sociale è considerata sotto forma di obbedienza (ricordando l'esperimento di Milgram), adesione e conformità, tenendo conto delle influenze della maggioranza e delle minoranze. La comunicazione, concepita come una forma di persuasione, svolge un ruolo vitale in qualsiasi organizzazione.

Parto discutendo il processo di comunicazione, nonché le differenze culturali nella comunicazione in diversi contesti, incluso il carattere e le implicazioni per l'organizzazione della comunicazione virtuale. Infine, sono stati presi in debita considerazione anche i gruppi sul posto di lavoro. Affronto come si formano i gruppi e qual è il significato di norme e ruoli in un gruppo. In questo capitolo, gli studenti potranno conoscere le prestazioni di un gruppo, nonché i diversi processi che si verificano tra i gruppi, come la cooperazione e/o il conflitto.

A tal proposito non va dimenticato che oggi, nel corso di questo difficile 2020, tutto o quasi tutto quello che si raccontava e si dava per scontato e inalienabile, come il lavoro di gruppo e

la reattività dello stesso a fattori interni ed esterni, stia cambiando in modo radicale a causa di quello che è diventato uno tsunami a livello mondiale, il COVID-19, che non sta evidentemente cambiando solo le abitudini sociali e comportamentali dei singoli, ma anche e di conseguenza, quelli dei gruppi.

Quello che veniva dato per scontato ieri, non è nella maggior parte dei casi, più vero o applicabile, perché questa pandemia ha modificato le relazioni sociali tra persone e gruppi, perché ha modificati, in un modo che ancora non ci è del tutto chiaro, i comportamenti e gli obiettivi aziendali e manageriali, costringendo spesso ad un ripensamento globale del fare impresa.

Stiamo vivendo con tante incertezze, sapendo che mai più sarà come prima. Basta pensare che per legge, per esempio un decreto del Presidente degli Stati Uniti, società che fino a ieri producevano motori marini o turbine per l'aviazione, si sono viste costrette a modificare radicalmente la loro produzioni, convertendole nella produzione di ventilatori polmonari, pur con dubbi risultati, così come aziende del fashion, si sono convertite in vestiario sanitario.

La terza parte del libro prosegue esaminando la prospettiva dei datori di lavoro e in che modo traggano beneficio dalle scoperte della psicologia delle organizzazioni. Storicamente, i primi sforzi della nostra disciplina si sono concentrati sul dare consigli utili ai datori di lavoro, aiutando l'organizzazione a diventare più efficiente, obiettivo che continua ad essere un'attività fondamentale degli psicologi delle organizzazioni. I datori di lavoro sono intesi in senso lato, sia come individui e gruppi che gestiscono organizzazioni, sia, ad esempio, lo Stato, che è responsabile di organizzazioni pubbliche o governative, come scuole, ospedali o ambasciate. In generale, tutti questi datori di lavoro riconoscono l'importanza di avere le persone giuste che lavorano per loro, magari nel posto giusto; certamente in alcune realtà spesso questo non lo si può affermare per certo, per pratiche che continuano, dai tempi del Machiavelli sino ai giorni nostri, di clientelismo e raccomandazioni. Il primo capitolo di questa parte del libro si concentra quindi sulla selezione

del personale. Una volta che la persona più appropriata è stata identificata e assunta, lavora per l'organizzazione. Ma quanto stanno facendo bene il loro lavoro? E quanto i datori di lavoro mettono in condizione i lavoratori di dare il loro meglio? E quanto i lavoratori si sentono "parte" dell'organizzazione?

Questa è la preoccupazione del secondo capitolo di questa parte, volto a presentare il contributo della psicologia delle organizzazioni nella valutazione delle prestazioni del lavoratore. Mi focalizzo sui diversi modi di valutazione delle prestazioni, compresi i metodi tradizionali, nonché una breve discussione sulla percezione dell'equità. L'ultimo capitolo di questa parte si concentra sul processo decisionale economico, applicando la psicologia delle organizzazioni al mercato azionario e prendendo in considerazione alcuni dei concetti economici fondamentali alla luce della nostra disciplina. Presento alcune scoperte rilevanti della psicologia sperimentale in questo contesto, così come la teoria delle rappresentazioni sociali, entrambe introdotte nella parte precedente del libro. Questo aiuterà gli studenti a capire qual è il valore della teoria applicata al contesto aziendale in generale e al luogo di lavoro in particolare. Nello stesso spirito, la quarta parte del libro applica la psicologia sociale in generale e la psicologia delle organizzazioni in particolare alle situazioni sul posto di lavoro dal punto di vista dei dipendenti. Indipendentemente dalla posizione, un individuo al lavoro ha diversi motivi per fare ciò che ci si aspetta da lui. Nel primo capitolo di questa parte del libro esaminerò il concetto di motivazione e le sue numerose implicazioni. Partendo da alcune considerazioni sulla remunerazione, passo alla presentazione dei tre approcci alla motivazione nella psicologia delle organizzazioni: bisogni-motivi-valori, scelta cognitiva e autoregolazione. Infine, discuterò anche alcune implicazioni pratiche dello studio della motivazione sul posto di lavoro. Il tema della leadership, presente in qualsiasi manuale di psicologia delle organizzazioni, non avrebbe potuto essere trascurato qui. Il capitolo dedicato ai leader definisce innanzitutto chi è il leader di un'organizzazione e quali sono le sue funzioni principali, passando a considerare diversi modelli di leadership. Una debita considerazione è data

all'ambiente culturale e alla desiderabilità di una posizione di leader da cultura a cultura. I leader, nonché le motivazioni dei lavoratori svolgono un ruolo importante nel determinare se ci si sente bene in un'organizzazione.

Per quanto riguarda la leadership al tempo del COVID-19 (Avvenire, maggio 2020), le imprese, tutte, private, pubbliche, nazionali, internazionali, di qualsiasi comparto e settore dovranno tener ben presente che tutto quello che era risultato vero, applicabile e sacrosanto fino ad oggi, non è più tale. Come vive e come si fa conoscere all'esterno una impresa? Con la comunicazione, essenzialmente, dei suoi prodotti, servizi, del suo brand, dei suoi manager.

Mai come in questo periodo sentiamo parlare, ovunque, di leadership. Si parla di leadership nuova, leadership della crisi, leadership adattiva, leadership del cambiamento. Ma siamo davvero convinti che sia un leader nuovo quello di cui le aziende hanno bisogno? Certamente si tratta di distinguere, non tanto tra buon leader o pessimo leader, tra nuovo e vecchio metodo di leadership, piuttosto va individuato, in ogni impresa, se si è in possesso di leader o no.

Il leader, per sua natura, deve essere capace di adattare la comunicazione, velocizzare decisioni, prendersi rischi, definire priorità, parlare alle persone in modo empatico senza fare retorica e soprattutto deve essere capace di vedere il futuro. Ma questo fa parte della leadership da sempre.

Un leader agisce, anticipa azioni che non pretende siano quelle giuste, semplicemente le prende, possibilmente in tempo, per tempo e a breve e lungo termine.

L'Italia si sta cimentando nella gestione del COVID-19 ed è il momento di guardare avanti, sperando che i dati della pandemia ci confortino via via sempre di più.

Ed è giunto anche il momento di cominciare a ragionare su quali competenze saranno necessarie in questa nuova fase per le aziende italiane, dove una nuova leadership sarà quanto mai necessaria per riportare il tutto, si spera il prima possibile, verso una "nuova normalità".

Come dovrà essere la leadership manageriale del dopo crisi?

1. Ci sarà bisogno di una leadership più empatica, in cui le persone dei team che hanno lavorato a distanza, spesso per la prima volta nella loro vita, si sentano capite e coinvolte;
2. La capacità di guardare avanti: essere in grado di prevedere e non solo di agire;
3. Si tratterà di analizzare, di valutare, di vivere l'incertezza ma anche al tempo stesso di prendere decisioni ponderate, non eccessivamente emotive;
4. Una grande condivisione con le persone: le persone dovranno sentirsi il più possibile coinvolte e responsabilizzate nelle decisioni, con una adesione non solo razionale ma anche emotiva;
5. Servirà, infine, una resilienza manageriale ancora più forte: questa crisi è stata un vero e proprio tsunami, ci ha spiazzati tutti, inutile negarlo. Posto che la resilienza è la capacità di un manager di affrontare e superare un periodo traumatico e difficile, ne servirà moltissima ai manager italiani.

I cittadini si raggruppano attorno a chi può gestire la crisi, ma niente è per sempre, e passata lo tsunami, per i leader arriverà il momento della verità.

Il leader è il presidente, il sindaco, il governatore di turno, chi può dare risposte chiare ed efficaci, chi ne ha la titolarità, prima ancora che la possibilità. Questo spiega, sempre sul breve termine, il perché del consenso che ricade sulle attuali leadership.

Il Financial Times ha fotografato chiaramente come queste forme di consenso siano in crescita un po' ovunque. I poteri eccezionali di cui moltissimi governi si sono dotati per gestire l'emergenza hanno in parte ridotto il differenziale: i nostri parlamenti funzionano a ritmo ridotto, le opposizioni sono in parte oscurate e costrette a non disturbare il "conducente" in momenti difficili.

Ma i cambiamenti e le ripercussioni sono appena iniziati, e la pubblica opinione chiederà conto di errori e ritardi, dei sistemi sanitari inadeguati, delle riposte economiche insufficienti.