

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale
Percorso ICT e data analytics per il Management

Tesi di Laurea Magistrale

**L'empatia nel Project Management e gli impatti di
un ambiente lavorativo empatico nel team di lavoro.**



**Politecnico
di Torino**

Candidato
Marco Bonavero

Anno Accademico 2024-2025

Alla mia Famiglia

A Chiara

A tutti i miei Amici

Sommario

Questa tesi esplora il ruolo dell'empatia nel project management, analizzando come un ambiente lavorativo empatico possa influenzare la coesione del team, la motivazione e la performance progettuale. Nella prima parte viene approfondito il concetto di empatia, distinguendo le componenti cognitive e affettiva, e il suo legame con l'intelligenza emotiva attraverso i modelli di Salovey-Mayer, Goleman e Bar-On. Si esaminano inoltre le basi neuroscientifiche dell'empatia, con riferimento ai neuroni specchio, e le implicazioni etiche e sociali. La seconda parte affronta i fondamenti del project management, evidenziando le competenze tecniche e relazionali del project manager, con particolare attenzione alle soft skill e alla comunicazione non violenta. Segue un'analisi della letteratura sul rapporto tra empatia, leadership trasformazionale e smart working, evidenziando le sfide relazionali introdotte dal lavoro da remoto. La sezione empirica presenta i risultati di un sondaggio e di interviste a project manager, che confermano l'importanza dell'empatia come leva strategica per il successo dei progetti e il benessere del team. La ricerca conclude sottolineando la necessità di integrare la cultura empatica nelle pratiche manageriali, per affrontare le complessità dei contesti organizzativi contemporanei.

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia più sincera gratitudine a tutte le persone che hanno reso possibile questo percorso:

In primo luogo, un sentito ringraziamento al mio relatore, il Professore Giovanni Zenezini, per la sua disponibilità ad accogliermi come studente e ad accompagnarmi nel percorso di redazione della tesi.

Un grazie enorme alla mia famiglia, che mi ha sostenuto nel silenzio, nella fiducia e nella preghiera. Non sono e non sarò mai una persona facile, ma ho sempre sentito il vostro supporto, soprattutto in quest'ultimo difficile periodo di chiusura emotiva.

A nonna Dimma, esempio di lavoro "di quelle di una volta", e tutti i miei parenti.

Ringrazio di cuore Chiara, perchè mi supporti e sopporti ormai da quasi sei anni. Il cammino di vita che stiamo condividendo è come un sentiero in montagna, che ci piace tanto affrontare: ognuno con il proprio zaino e le proprie fatiche, ma solo insieme si raggiunge la vetta!

Un grazie ai miei amici di sempre... Alberto, Elena, Eleonora, Genna, Giulia, Jack, Luca, Ludo, Matte, Marcus, Simo... E' bello condividere con voi la vita spensierata e la crescita.

Grazie agli sportivi della squadra di pallavolo e del beach volley, a Bombo che mi hai incastrato nel campo con la sabbia, vero compagno e socio di questo sport.

A tutti quelli con cui collaboro nel servizio e nell'animazione, dall'oratorio di Villar Dora all'equipe di AC. La mia crescita dipende da questi luoghi e da chi li abita.

Ai miei due instancabili compagni di triennale, Riccardo e Kevin, purtroppo i nostri percorsi formativi si sono separati dopo i 3 anni, ma fortunatamente non il percorso di amicizia che continuiamo a condividere.

Un grande grazie ai miei colleghi.

Per primo ad Alessandro, amico vero prima di collega, e Valeria: le nostre strade sono da poco divise ma un po' di casa tua rimane qui con noi! Grazie a Daniela, esempio reale di quanto questo elaborato sia applicabile nella vita reale e faccia la differenza, e a Mariachiara che ogni giorno mi insegna che la spontaneità è l'arma vincente. Grazie ai colleghi di ieri, Fio, Mauro e Silvia..., e quelli di oggi, grazie ai quali è più leggero e bello lavorare.

Grazie infine a tutte le persone che hanno condiviso con me parti della propria vita, brevi o lunghe che siano, e mi hanno aiutato a crescere e vivere al servizio degli altri.

A tutti voi, grazie di cuore.

Indice

Elenco delle tabelle	X
Elenco delle figure	XI
1 Introduzione	1
2 L'empatia e l'intelligenza emotiva	3
2.1 Definizione di empatia	3
2.1.1 Empatia cognitiva e affettiva	3
2.2 L'empatia secondo Martin Hoffman	4
2.2.1 Lo sviluppo dell'empatia: una prospettiva evolutiva	4
2.2.2 Empatia e sviluppo morale	5
2.3 Neuronmi specchio ed empatia	5
2.3.1 Empatia come simulazione incarnata	6
2.3.2 Dalla comprensione dell'azione alla condivisione dell'emozione	6
2.3.3 Implicazioni etiche e sociali	7
2.3.4 Empatia e neuroscienze sociali	7
2.4 La teoria dell'attaccamento	8
2.5 Intelligenza Emotiva - Definizione e modelli	9
2.5.1 Il modello delle abilità di Salovey e Mayer	9
2.5.2 Il modello misto di Daniel Goleman	10
2.5.3 Il modello socio-emotivo di Reuven Bar-On	11
2.6 Applicazione dell'empatia - casi reali di persone	12
2.6.1 L'empatia come competenza strategica nella leadership: il pensiero di Satya Nadella	12
Risultati e trasformazione culturale in Microsoft	13
Empatia e umanizzazione della cura: il caso Patch Adams	14
Empatia e resilienza: il caso Airbnb durante la crisi pandemica	14
L'empatia - strumento di cambiamento	15

3	Fondamenti di Project Management	16
3.1	Definizione e obiettivi	16
3.2	Il Ciclo di Vita del progetto e gli stakeholder	16
3.2.1	Le Figure professionali nel Project Management	17
	Il Project Manager	17
	Il Program Manager	17
	Il Portfolio Manager	18
	Il Project Management Office (PMO)	18
3.2.2	Il team di lavoro nel Project Management	18
	Le fasi di sviluppo del team: il modello di Tuckman	18
3.2.3	Tipologie di team: gerarchici, funzionali e virtuali	19
3.3	Competenze del Project Manager	20
3.3.1	Competenze Tecniche	20
3.3.2	Competenze Relazionali	20
3.4	Il PMI Talent Triangle®: Una bussola per il Project Manager moderno	20
3.4.1	Ways of Working	21
3.4.2	Power Skills	21
3.4.3	Business Acumen	22
3.5	Le soft skill del Project Manager	22
3.5.1	Intelligenza Emotiva ed Empatia	23
3.5.2	Comunicazione Efficace	23
3.5.3	La Comunicazione Non Violenta	23
	La CNV come leva relazionale	23
	Strategie comunicative e impatto sul team	24
3.5.4	L'ascolto attivo	24
3.5.5	Pensiero Critico e Problem Solving	25
4	Analisi della letteratura	26
4.1	Passione e leadership: il lavoro del Project Manager	26
4.1.1	Leadership trasformativa nel project management	27
4.2	Le dinamiche relazionali	29
4.2.1	Fiducia affettiva e performance creativa: una relazione me- diata dalla leadership	29
4.2.2	Empatia e teoria dell'attaccamento	29
	Il contagio emotivo	30
4.3	Lo smart working	31
4.3.1	Il lavoro da remoto come sfida relazionale	31
5	Studio applicativo	33
5.1	Obiettivi e sezioni del sondaggio	34
5.1.1	Dati e partecipanti	34

5.1.2	Sezione 1. Empatia: percezione e significato personale	34
5.1.3	Sezione 2: Il Project Manager e la relazione empatica	35
5.1.4	Sezione 3: Empatia e smart working: nuove sfide relazionali	35
5.2	Interviste personali	36
5.3	Questionario al team di lavoro	37
5.4	Strumenti e modalità per la raccolta e l'elaborazione dei dati	38
6	Risultati dello studio applicativo	39
6.1	Obiettivi e risultati del sondaggio	39
6.1.1	Sezione 1. Empatia: percezione e significato personale	39
	Sintesi dei risultati della sezione sull'empatia	44
6.1.2	Sezione 2: Il Project Manager e la relazione empatica	44
	Sintesi dei risultati della seconda sezione	52
6.1.3	Sezione 3: Empatia e smart working: nuove sfide relazionali	52
	Sintesi dei risultati sullo smart working	60
6.1.4	Considerazioni finali e limiti del sondaggio	61
6.2	Obiettivi e risultati delle interviste	62
6.3	Prima intervista	63
6.4	Seconda intervista	67
6.5	Terza intervista	69
6.6	Quarta intervista	71
6.7	Analisi dei risultati del questionario interno	72
6.7.1	Domande e analisi delle risposte	72
6.7.2	Analisi e limiti del questionario	74
7	Conclusione	75

Elenco delle tabelle

2.1	Confronto tra i principali modelli di intelligenza emotiva	12
-----	--	----

Elenco delle figure

3.1	Il PMI Talent Triangle® secondo il Project Management Institute .	21
6.1	È importante avere empatia con gli altri membri del gruppo per costruire un ambiente di lavoro sereno.	40
6.2	Saper ascoltare è cruciale per creare sintonia con i colleghi e raggiungere l'armonia nel gruppo.	41
6.3	Lavoro al meglio quando l'ambiente è sereno.	41
6.4	Mi è facile concentrarmi sulle emozioni, i bisogni e i sentimenti nel momento presente, sia miei che degli altri, per favorire un ambiente armonico e senza conflitti.	42
6.5	Le mie relazioni con i colleghi migliorano quando percepisco un ascolto autentico e empatico da parte loro.	43
6.6	Sono consapevole delle emozioni, dei bisogni e dei sentimenti altrui.	43
6.7	Il PM cerca di comprendere il punto di vista emotivo dei membri del team di progetto.	45
6.8	Durante l'anno, il PM svolge incontri individuali con i membri del team per parlare delle performance, delle sfide che si incontrano e del benessere all'interno del luogo di lavoro.	46
6.9	Un ambiente di lavoro in cui i membri del team si sentono compresi e supportati aumenta la motivazione e l'impegno.	47
6.10	Vengono forniti con frequenza feedback al PM (personalmente, nelle riunioni di gruppo).	47
6.11	L'empatia ha lo stesso peso in termini di competenza del PM rispetto alle competenze tecniche e di gestione del progetto.	48
6.12	Ho svolto corsi propedeutici all'educazione delle soft skill in università o durante il lavoro.	49
6.13	Il linguaggio e lo stile di comunicazione adottati dal PM sono diversi rispetto al componente del team con cui si interfaccia.	50
6.14	Il PM supporta emotivamente il team durante le sfide e le difficoltà che si incontrano.	51
6.15	Il PM crea un ambiente di lavoro in cui ci si sente valorizzati come persona, e non solo per il contributo lavorativo.	51

6.16	Nel luogo di lavoro è consentito e visto di buon grado il lavoro da remoto.	53
6.17	I componenti del team sono dislocati in diverse aree geografiche. . .	53
6.18	Il team (se non dislocato in diverse aree geografiche) si ritrova in ufficio molte volte nell'arco del mese.	54
6.19	Mi sento connesso e parte integrante del team di lavoro anche quando opero in smart working.	55
6.20	C'è disponibilità da parte del team e del PM a dialogare tramite le riunioni online.	56
6.21	Il senso di squadra e coesione del gruppo sono stati influenzati negativamente dallo smart working.	57
6.22	Ci sono frequenti opportunità di conversazioni informali o "non strettamente lavorative" con il project manager/i miei colleghi in smart working, e sono importanti per il mantenimento del rapporto. .	58
6.23	Le dinamiche di potere o le gerarchie all'interno del team non sono state influenzate negativamente dal passaggio allo smart working. .	59
6.24	La mancanza di interazioni fisiche quotidiane impatta negativamente sulla percezione del supporto e della comprensione da parte del PM/dei colleghi.	60
6.25	Risposte al sondaggio sulle fasce d'età	62

Capitolo 1

Introduzione

Negli ultimi anni, il mondo del lavoro ha subito trasformazioni profonde, caratterizzate da una crescente complessità dei progetti, dalla globalizzazione dei team e dall'adozione di modalità operative ibride e da remoto. In questo scenario, il project manager non è più soltanto un coordinatore di attività, ma un leader chiamato a gestire dinamiche relazionali, motivare persone e creare contesti collaborativi. Tra le competenze che emergono come strategiche, l'empatia occupa un ruolo centrale: essa consente di comprendere i bisogni emotivi dei membri del team, di prevenire conflitti e di favorire un clima di fiducia e inclusione. Tuttavia, l'empatia non è una semplice predisposizione individuale, ma una competenza che può essere coltivata e integrata nelle pratiche manageriali, con impatti significativi sulla performance e sul benessere organizzativo.

Questa tesi nasce dal desiderio di approfondire il ruolo dell'empatia nel project management, mettendola in relazione con l'intelligenza emotiva e le soft skill. L'obiettivo è capire come queste competenze influenzino il lavoro del project manager, soprattutto nelle dinamiche relazionali e comunicative. Nella prima parte verrà chiarito cosa intendiamo per empatia, partendo dalle sue basi scientifiche e dai principali modelli teorici. Successivamente, ci si concentrerà sulle competenze richieste a chi gestisce progetti, con un focus particolare sulla leadership e sulle sfide introdotte dallo smart working. La parte finale sarà dedicata a uno studio empirico, basato su un sondaggio, un questionario e su interviste a professionisti del settore, per raccogliere testimonianze dirette su come l'empatia venga percepita

e applicata nella pratica quotidiana.

L'obiettivo è offrire una riflessione critica e propositiva su come la cultura empatica possa diventare un fattore distintivo per il successo dei progetti e la sostenibilità delle relazioni professionali.

Motivazione personale

La scelta di questo argomento nasce dalla mia esperienza diretta nel mondo del lavoro, iniziata nel 2021, in un contesto fortemente orientato allo smart working. Ho vissuto fin da subito relazioni “dietro uno schermo”, con poca presenza in ufficio e persone dei team che vivono in aree geografiche diverse. Questo scenario mi ha fatto comprendere quanto sia complesso costruire rapporti di fiducia e collaborazione quando il contatto umano è mediato dalla tecnologia, soprattutto nell'ambito lavorativo dove il primo obiettivo non è socializzare, bensì portare a termine i progetti. Ho iniziato come tecnico, ma presto ho voluto direzionarmi verso ruoli di leadership, parallelamente alla ripresa degli studi in ingegneria gestionale. Il desiderio di rapportarmi con le persone, di creare connessioni autentiche e di vedere come un buon clima relazionale possa migliorare il lavoro quotidiano è stato il motore di questa scelta.

Un ruolo importante lo ha avuto anche la mia esperienza decennale nell'animazione, dove la relazione è tutto: dare un volto a ogni persona, riconoscerla e valorizzarla è fondamentale. Allo stesso modo, credo che il project manager, come un animatore, abbia la possibilità di accompagnare le persone nel loro percorso, aiutandole a crescere e a esprimere il proprio potenziale. Per farlo, è necessario conoscerle, anche attraverso uno schermo, ed è qui che entra in gioco l'empatia: la capacità di riconoscere i bisogni dell'altro e di entrare in contatto con essi.

Capitolo 2

L'empatia e l'intelligenza emotiva

2.1 Definizione di empatia

L'empatia può essere intesa come la capacità di immedesimarsi nell'esperienza altrui, ovvero di cogliere in modo diretto e intuitivo i processi psichici di un'altra persona. Il termine traduce il concetto tedesco di *Einfühlung*, che esprime un sentire “dentro” l'altro. In ambito estetico, l'empatia descrive una percezione antropomorfa degli oggetti: ad esempio, una colonna sottile che sostiene un capitello pesante può evocare sensazioni di tensione, squilibrio o sforzo, come se si proiettasse su di essa un vissuto umano (1).

2.1.1 Empatia cognitiva e affettiva

L'empatia può essere suddivisa in due componenti principali: *empatia cognitiva* ed *empatia affettiva*. La prima si riferisce alla capacità di comprendere i pensieri, le emozioni e le prospettive altrui, senza necessariamente dividerle emotivamente. È una forma di empatia utile in contesti professionali in cui è richiesta lucidità, come nella medicina o nella giustizia. L'empatia affettiva, invece, implica una risposta emotiva condivisa: sentire ciò che l'altro prova. Questa forma è alla base della connessione emotiva profonda e della solidarietà. Entrambe le componenti sono

fondamentali per una relazione empatica completa, ma devono essere bilanciate in base al contesto.

2.2 L'empatia secondo Martin Hoffman

Martin L. Hoffman, psicologo statunitense e professore emerito alla New York University, è considerato una delle figure più influenti nello studio dell'empatia, in particolare per il suo contributo alla comprensione del suo ruolo nello sviluppo morale. La sua teoria si distingue per l'approccio evolutivo e per l'attenzione alle implicazioni etiche e sociali dell'empatia.

Secondo Hoffman, l'empatia è una risposta affettiva che nasce dalla percezione delle emozioni altrui e si manifesta in una reazione emotiva simile, anche se non identica, a quella dell'altro. Non si tratta di una semplice imitazione, ma di una partecipazione emotiva che include anche una componente cognitiva: la capacità di distinguere tra sé e l'altro. Questa distinzione è fondamentale per evitare che l'empatia si trasformi in contagio emotivo o in una forma di egocentrismo.

2.2.1 Lo sviluppo dell'empatia: una prospettiva evolutiva

Uno degli aspetti più originali del pensiero di Hoffman è la sua teoria dello sviluppo dell'empatia, articolata in cinque stadi che descrivono come la capacità di comprendere e rispondere alle emozioni altrui si evolve nel tempo.

1. **Empatia globale (nei neonati):** nei primi mesi di vita, il bambino non è ancora in grado di distinguere tra sé e gli altri. Se sente un altro bambino piangere, può iniziare a piangere a sua volta, non perché comprenda la sofferenza altrui, ma perché la percepisce come propria. È una forma di empatia confusa, non ancora mediata da un senso dell'identità personale.
2. **Empatia egocentrica (intorno al primo anno):** il bambino comincia a riconoscere la differenza tra sé e gli altri, ma interpreta le emozioni altrui attraverso il proprio vissuto. Per esempio, se vede qualcuno triste, può offrirgli il proprio giocattolo preferito, pensando che ciò che consola lui possa consolare anche l'altro. È un primo tentativo di aiuto, ma ancora centrato sul proprio punto di vista.

3. **Empatia per i sentimenti dell'altro (dai 2-3 anni):** il bambino riconosce che l'altro può avere emozioni diverse dalle proprie e inizia a rispondere in modo più adeguato. È in grado di offrire conforto in modo più mirato, anche se ancora limitato dalla propria esperienza.
4. **Empatia per la condizione generale dell'altro (dai 4-5 anni):** a questo stadio, il bambino comprende che le emozioni altrui possono derivare da situazioni complesse e durature. L'empatia non si limita più alla risposta immediata a un'emozione visibile, ma si estende fino a comprendere che l'altro esiste.
5. **Empatia astratta o generalizzata (età adulta):** l'individuo è capace di provare empatia anche per persone lontane, per gruppi sociali o per situazioni. È la forma empatica che permette l'impegno sociale, politico e umanitario, e che può motivare azioni per la giustizia e per i diritti umani.

2.2.2 Empatia e sviluppo morale

Per Hoffman, l'empatia non si limita a competenza relazionale, ma è una vera e propria forza morale. Genera un "distress empatico", ovvero un disagio interiore di fronte alla sofferenza altrui, che spinge l'individuo ad agire per alleviarla. Questo meccanismo è alla base di molti comportamenti sociali, come l'aiuto, la condivisione, la protezione dei più deboli.

Tuttavia, Hoffman riconosce anche i limiti e i rischi dell'empatia. Essa può essere selettiva (rivolta solo a chi ci è simile), distorta (manipolata da ideologie o pregiudizi), o eccessiva (fino a generare burnout o paralisi emotiva). Per questo motivo, l'empatia deve essere educata e integrata con altre competenze morali, come il senso di giustizia, l'autonomia e la capacità di giudizio. (11)

2.3 Neuronmi specchio ed empatia

La scoperta dei **neuroni specchio** di Giacomo Rizzolatti e del suo gruppo di ricerca presso l'Università di Parma ha rappresentato una svolta epocale nella comprensione dei meccanismi cerebrali che sottendono l'interazione sociale. Inizialmente osservati nella corteccia premotoria del macaco, questi neuroni si attivano sia

quando l'animale compie un'azione, sia quando osserva un altro individuo compierla. Tale proprietà ha suggerito l'esistenza di un sistema neurale capace di rispecchiare internamente l'esperienza altrui.

Nello studio vengono approfondite le implicazioni di questa scoperta, estendendola al comportamento umano. Nei soggetti umani, il sistema dei neuroni specchio coinvolge non solo la corteccia premotoria, ma anche aree parietali e limbiche, suggerendo una connessione tra **percezione dell'azione, comprensione dell'intenzione e risonanza emotiva**.

2.3.1 Empatia come simulazione incarnata

Uno degli aspetti più rilevanti della teoria dei neuroni specchio è la possibilità di interpretare l'empatia come una forma di **simulazione incarnata**. Quando osserviamo un altro individuo esprimere un'emozione, ad esempio dolore, gioia o paura, il nostro cervello attiva gli stessi circuiti che si attiverebbero se fossimo noi a provare quell'emozione. Questo processo non è solo cognitivo, ma coinvolge direttamente il corpo e il sistema motorio, generando una risposta che è al tempo stesso **sensoriale, motoria ed emotiva**.

Rizzolatti e Sinigaglia sottolineano come questa simulazione non richieda uno sforzo volontario o razionale: è un meccanismo automatico, presente nella struttura del cervello. In questo senso, l'empatia non è solo una competenza sociale appresa, ma una capacità biologica che ci consente di comprendere l'altro "dal di dentro".

2.3.2 Dalla comprensione dell'azione alla condivisione dell'emozione

Il passaggio dalla comprensione dell'azione alla condivisione dell'emozione è reso possibile dall'integrazione tra il sistema mirror e le strutture limbiche, in particolare l'insula e la corteccia cingolata anteriore. Queste aree sono coinvolte nell'elaborazione del dolore e delle emozioni, e si attivano anche quando osserviamo un altro individuo soffrire. È questa attivazione condivisa che costituisce la base neurobiologica dell'**empatia affettiva**.

Tuttavia, gli autori mettono in guardia contro una visione semplicistica dell'empatia come pura risonanza. La **differenziazione tra sé e l'altro** rimane

fondamentale: l'empatia autentica implica la capacità di sentire l'altro senza confondersi con lui. In questo senso, il sistema dei neuroni specchio fornisce una base per la comprensione, ma deve essere integrato da processi cognitivi e regolativi più complessi.

2.3.3 Implicazioni etiche e sociali

La teoria dei neuroni specchio ha conseguenze importanti per capire meglio concetti come la **moralità**, la **cooperazione** e la **cura**. Se l'empatia è legata al funzionamento del nostro sistema nervoso, allora la capacità di entrare in relazione con gli altri non è qualcosa di accessorio, ma fa parte di ciò che siamo. Questo dato rafforza l'idea che la **relazione intersoggettiva** sia alla base dell'etica, e che educare all'empatia significhi partire dal riconoscimento di ciò che ci accomuna a livello biologico.

Inoltre, il sistema dei neuroni specchio può essere influenzato da **fattori culturali e relazionali**. L'empatia non si manifesta sempre allo stesso modo: tendiamo a provare più empatia verso chi ci somiglia, mentre può diminuire in presenza di barriere sociali, ideologiche o emotive. Questo fenomeno, chiamato **empatia selettiva**, ha un impatto significativo sulla costruzione di comunità inclusive e sulla prevenzione dei conflitti.

La teoria proposta da Rizzolatti e Sinigaglia offre una base neuroscientifica solida per vedere l'empatia come un processo naturale, automatico e legato alle relazioni: mostra che la capacità di sentire con l'altro è radicata nel nostro cervello, ma anche che questa capacità va coltivata, regolata e ampliata attraverso l'esperienza, la cultura e l'educazione.

2.3.4 Empatia e neuroscienze sociali

Oltre al noto ruolo dei neuroni specchio, le neuroscienze sociali hanno identificato diverse aree cerebrali coinvolte nei processi empatici. Tra queste, l'insula anteriore e la corteccia cingolata anteriore si attivano quando osserviamo il dolore fisico o emotivo di un'altra persona. Queste regioni sono associate all'elaborazione delle emozioni e alla consapevolezza interocettiva. Studi di neuroimaging hanno dimostrato che

l'empatia non è solo una costruzione psicologica, ma ha una base neurobiologica concreta, che ci predispone alla connessione sociale e alla cooperazione.

(17)

2.4 La teoria dell'attaccamento

La teoria dell'attaccamento descrive un sistema motivazionale innato che regola la ricerca di vicinanza e protezione da parte dell'individuo nei confronti di figure significative. Questo sistema si attiva in particolare in situazioni di stress, insicurezza o pericolo, e ha come obiettivo la costruzione di legami affettivi stabili che garantiscano sicurezza emotiva e supporto.

Alla base di questa teoria vi è il concetto di base sicura, ovvero la presenza di una figura di riferimento che permette all'individuo di esplorare l'ambiente circostante con fiducia, sapendo di poter contare su un punto di appoggio stabile. La funzione della base sicura non si limita all'infanzia, ma si estende alle relazioni adulte, dove essa continua a influenzare il modo in cui le persone si relazionano, comunicano e gestiscono la distanza emotiva.

Durante la crescita, ciascun individuo interiorizza modelli relazionali che danno forma a diversi stili di attaccamento — comunemente definiti sicuro, evitante e ansioso. Questi schemi influenzano profondamente il modo in cui si percepisce se stessi e gli altri; incidono sulla capacità di instaurare fiducia, di affrontare situazioni conflittuali e di regolare le emozioni. In età adulta, tali modelli non si limitano alle relazioni intime, ma si riflettono anche nei contesti sociali e professionali, dove la qualità delle interazioni risente spesso delle esperienze affettive vissute nei primi anni di vita. La teoria dell'attaccamento rappresenta dunque una risorsa preziosa per leggere le dinamiche relazionali all'interno dei gruppi, delle organizzazioni e nei processi di leadership. Non si limita a spiegare il comportamento individuale; consente anche di comprendere come si costruiscono e si mantengono le relazioni nel tempo, mettendo in luce il ruolo cruciale della sicurezza emotiva nella cooperazione, nella comunicazione e nella gestione del cambiamento.

2.5 Intelligenza Emotiva - Definizione e modelli

L'intelligenza emotiva (IE) è un concetto psicologico che ha ricevuto sempre più attenzione nel campo del project management, soprattutto per il suo ruolo nella leadership, nella gestione dei gruppi di lavoro e nella comunicazione con gli stakeholder. In questa sezione vengono presentati i tre principali modelli teorici di IE: quello di Salovey e Mayer, quello di Daniel Goleman e quello di Reuven Bar-On.

Ogni modello propone una visione diversa, ma complementare, che permette di capire meglio come le emozioni influenzano i comportamenti e le relazioni all'interno delle organizzazioni, offrendo in questo modo strumenti utili per analizzare le dinamiche emotive nei team e per migliorare le competenze relazionali dei project manager.

2.5.1 Il modello delle abilità di Salovey e Mayer

Peter Salovey e John D. Mayer sono considerati i pionieri del concetto di intelligenza emotiva, che definiscono come “la capacità di percepire, esprimere e valutare le emozioni; di generare emozioni per rendere facile il pensiero; di capire le emozioni e la conoscenza emotiva; e di regolarle per promuovere la crescita emotiva e intellettuale”. (8)

Il loro modello si articola in quattro abilità fondamentali:

- **Percezione delle emozioni:** riconoscere le emozioni proprie e altrui, anche attraverso segnali non verbali.
- **Facilitazione del pensiero attraverso le emozioni:** usare le emozioni per dare priorità alle informazioni e guidare il ragionamento.
- **Comprensione delle emozioni:** interpretare le cause e le traiettorie delle emozioni.
- **Gestione delle emozioni:** regolare le emozioni in sé e negli altri per raggiungere obiettivi personali e sociali.

2.5.2 Il modello misto di Daniel Goleman

Daniel Goleman ha reso popolare il concetto di intelligenza emotiva, ampliando il modello originario con un approccio più orientato alla performance lavorativa e alla leadership.

Il suo modello si basa su cinque competenze principali:

- **Consapevolezza di sé:** È la capacità di riconoscere le proprie emozioni e comprenderne l'impatto sul comportamento e sulle decisioni. Non si tratta solo di "sapere come ci si sente", ma di avere una visione chiara dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento. Un leader consapevole di sé è più stabile, evita reazioni impulsive e sa adattarsi alle situazioni con lucidità.
- **Autoregolazione:** Questa competenza riguarda il controllo delle emozioni e degli impulsi, soprattutto in contesti di pressione. Non significa reprimere ciò che si prova, ma gestirlo in modo costruttivo. Chi si autoregola mantiene la calma nei momenti critici, prende decisioni ponderate e trasmette fiducia al team, creando un clima di sicurezza psicologica.
- **Motivazione;** Per Goleman, la motivazione va oltre il desiderio di ottenere ricompense esterne: è una spinta interna verso obiettivi significativi. Le persone altamente motivate mostrano resilienza, ottimismo e capacità di mantenere l'impegno anche di fronte alle difficoltà. Nei ruoli di leadership, questa energia diventa contagiosa e ispira gli altri a dare il meglio.
- **Empatia;** Non è solo "sentire ciò che sente l'altro", ma comprendere le emozioni altrui e agire di conseguenza. L'empatia permette di cogliere segnali non verbali, ascoltare in profondità e anticipare i bisogni del team. Un leader empatico non si limita a capire, ma interviene in modo proattivo per favorire collaborazione e benessere.
- **Abilità sociali:** Sono le competenze relazionali che consentono di costruire reti solide, gestire conflitti e guidare il cambiamento. Non si tratta di semplice cordialità, ma di saper influenzare, negoziare e comunicare in modo efficace. Le abilità sociali trasformano un gruppo in una squadra coesa, orientata agli obiettivi comuni.

Goleman sottolinea come queste competenze siano fondamentali per il successo professionale, in particolare nei ruoli di leadership: l'empatia, ad esempio, non è solo la capacità di “sentire con l'altro”, ma anche di agire in modo pro-attivo per rispondere ai bisogni del team.

2.5.3 Il modello socio-emotivo di Reuven Bar-On

Reuven Bar-On propone un modello che integra aspetti cognitivi, emotivi e sociali, definendo l'intelligenza emotiva come un insieme di competenze e abilità non cognitive che influenzano la capacità di affrontare efficacemente le pressioni e le esigenze ambientali. (2)

Il suo modello si articola in cinque macro-aree:

- **Intrapersonale** : Riguarda la capacità di comprendere se stessi, essere assertivi e perseguire la propria realizzazione personale. È la base per una gestione equilibrata delle emozioni.
- **Interpersonale**: Include empatia e responsabilità sociale, ossia la capacità di creare relazioni positive e di agire in modo etico e collaborativo.
- **Gestione dello stress**: Si concentra sulla tolleranza alle pressioni e sul controllo degli impulsi, elementi chiave per mantenere lucidità e stabilità emotiva in situazioni difficili.
- **Adattabilità**: Comprende problem solving e flessibilità, abilità che permettono di affrontare cambiamenti e trovare soluzioni efficaci in contesti dinamici.
- **Umore generale**: Riguarda ottimismo e felicità, fattori che influenzano il benessere personale e la capacità di affrontare le sfide con energia positiva.

Autore	Anno	Tipo di modello	Componenti principali
Salovey & Mayer	1990–1997	Abilità (ability model)	1. Percezione delle emozioni, 2. Facilitazione del pensiero, 3. Comprensione, 4. Gestione
Daniel Goleman	1995	Competenza (mixed model)	1. Consapevolezza di sé, 2. Autoregolazione, 3. Motivazione, 4. Empatia, 5. Abilità sociali
Reuven Bar-On	1997	Tratto (trait model)	1. Intrapersonale, 2. Interpersonale, 3. Gestione dello stress, 4. Adattabilità, 5. Umore generale

Tabella 2.1: Confronto tra i principali modelli di intelligenza emotiva

2.6 Applicazione dell'empatia - casi reali di persone

2.6.1 L'empatia come competenza strategica nella leadership: il pensiero di Satya Nadella

Nel suo percorso professionale, Satya Nadella ha maturato una visione della leadership profondamente radicata nell'empatia. In un'intervista riportata nel magazine della *University of Chicago Booth School of Business*, Nadella racconta un episodio significativo avvenuto durante il suo primo colloquio in Microsoft negli anni '90. Dopo aver superato una serie di prove tecniche, gli venne posta una domanda inaspettata: «Cosa faresti se vedessi un bambino cadere per strada?». La sua risposta fu razionale — avrebbe cercato una cabina telefonica per chiamare i soccorsi

— ma il selezionatore gli fece notare che ciò che mancava era proprio l'empatia: «Quando un bambino piange, lo si prende in braccio e lo si consola». Questo episodio ha segnato profondamente Nadella, diventando un punto di riferimento nella sua visione del ruolo del leader.

Secondo Nadella, l'empatia non è soltanto un valore umano, ma una competenza essenziale per l'innovazione e per una leadership efficace. Egli sostiene che il compito di un leader è quello di *creare chiarezza in situazioni ambigue, generare energia nei team e guidare il successo in contesti vincolati*. Tuttavia, al di sopra di tutto, ciò che distingue un buon leader è la capacità di *comprendere profondamente le persone*, anticipando bisogni e desideri non ancora formulati. «La competenza più importante per un leader è una profonda empatia», afferma Nadella, «perché il nostro lavoro è costruire cose che siano in sintonia con bisogni non espressi».

Risultati e trasformazione culturale in Microsoft

L'approccio empatico di Nadella ha avuto effetti tangibili sulla cultura e sulla strategia aziendale di Microsoft: infatti, dopo la sua nomina a CEO nel 2014, l'azienda ha abbandonato una cultura interna competitiva e frammentata, promuovendo invece collaborazione, apertura e inclusività. Questo cambiamento ha favorito la nascita di nuovi prodotti e servizi, come Microsoft Teams, frutto di una sinergia tra diversi reparti.

Inoltre, Nadella ha guidato un'importante transizione verso il cloud computing, rendendo i servizi Microsoft accessibili su diverse piattaforme, inclusi iOS e Android. Questa scelta ha ampliato la base utenti e rafforzato la posizione dell'azienda nel mercato globale. L'acquisizione di *LinkedIn* e *GitHub* ha ulteriormente consolidato l'ecosistema Microsoft, favorendo l'integrazione tra strumenti professionali e comunità di sviluppatori.

Nel complesso, la leadership di Nadella ha dimostrato come l'empatia possa generare innovazione, coesione interna e successo duraturo, questa unita naturalmente alla visione strategica e all'apertura al cambiamento.

Empatia e umanizzazione della cura: il caso Patch Adams

Il film Patch Adams (1998), ispirato alla vita reale del medico Hunter Doherty "Patch" Adams, rappresenta un esempio emblematico di come l'empatia può trasformare radicalmente il rapporto medico-paziente. La narrazione segue il protagonista nei suoi anni di studi e tirocini, durante il quale sfida i modelli tradizionali della medicina accademica, e propone un approccio basato sull'umorismo, sull'ascolto e sulla relazione umana.

Adams, infatti, riteneva che la cura non potesse limitarsi alla diagnosi e al trattamento della malattia, ma dovesse includere la dimensione emotiva e relazionale del paziente: il suo metodo, mai compreso a pieno dai colleghi, si fondava sull'idea che il sorriso, il contatto umano e la comprensione profonda fossero strumenti terapeutici tanto quanto i farmaci. In questo senso, il film diventa una riflessione sulla necessità di superare il modello assistenziale tradizionale, promuovendo una medicina più accogliente, centrata sulla persona.

La figura del "clown di corsia", che Adams incarna, non è solo un espediente narrativo, ma un simbolo di rottura con le gerarchie e le rigidità del sistema ospedaliero; è attraverso il gioco e l'empatia che egli restituisce dignità e umanità ai pazienti, in particolare a quelli più vulnerabili, come i bambini e gli anziani.

Empatia e resilienza: il caso Airbnb durante la crisi pandemica

Durante la pandemia di COVID-19, Airbnb ha affrontato una delle crisi più gravi della sua storia: il blocco globale dei viaggi ha causato un crollo delle prenotazioni e la necessità di ridimensionare drasticamente l'organico. Molte aziende del settore hanno dovuto operare con tagli del personale, ma in questo contesto molto instabile, Brian Chesky, amministratore delegato di Airbnb, ha adottato un approccio profondamente empatico nella gestione della crisi, che è stato ampiamente riconosciuto come un esempio di leadership umana e responsabile.

Nel maggio 2020, Airbnb ha annunciato il licenziamento di circa 1.900 dipendenti, pari al 25 % della forza lavoro. A fare la differenza è stata la modalità con cui è stata gestita questa decisione: Chesky ha scritto una lettera aperta ai dipendenti in cui ha spiegato con trasparenza le ragioni della scelta, ha espresso gratitudine

per il lavoro svolto e ha messo in atto una serie di misure concrete per supportare chi veniva lasciato andare. Tra queste:

- sei mesi di copertura sanitaria;
- supporto per la ricollocazione professionale;
- creazione di un portale per aiutare i dipendenti in uscita a trovare nuove opportunità.

Questa gestione ha rafforzato la reputazione dell'azienda, mantenuto alto il morale interno e favorito un rapido recupero dopo la pandemia, permettendo ad Airbnb una rapida ri-crescita, anche grazie a una rinnovata attenzione alla comunità degli host e all'esperienza del viaggio, incentrata sull'uomo.

L'empatia - strumento di cambiamento

L'empatia, intesa come capacità di comprendere profondamente l'altro, si è rivelata in diversi contesti uno strumento potente per generare cambiamento, innovazione e coesione. I tre casi analizzati — Microsoft sotto la guida di Satya Nadella, il medico Patch Adams e Airbnb durante la crisi pandemica — mostrano come l'empatia possa essere tradotta e utilizzata in ambiti differenti, mantenendo un impatto che trasforma.

Capitolo 3

Fondamenti di Project Management

3.1 Definizione e obiettivi

Il Project Management è una disciplina professionale che integra competenze tecniche, organizzative e relazionali per guidare un progetto verso il successo. Esso consiste nell'applicazione di conoscenze, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfare requisiti specifici, entro vincoli di tempo, costo e qualità. In particolare, nei settori dell'ingegneria e delle costruzioni, il project management si configura come una pratica che coinvolge la gestione congiunta di persone, denaro e materiali, all'interno di un quadro contrattuale e in un contesto di incertezza.

L'obiettivo principale è quello di completare il progetto nei tempi previsti, rispettando il budget e garantendo la qualità attesa, in modo da soddisfare le aspettative degli stakeholder coinvolti.

3.2 Il Ciclo di Vita del progetto e gli stakeholder

Il ciclo di vita di un progetto si articola in cinque fasi principali. La prima è la fase di fattibilità, in cui si analizzano il contesto, i vincoli e le opportunità, valutando la convenienza economica e tecnica dell'investimento. Segue la fase di progettazione e pianificazione, dove si definisce lo scope del progetto, si scompone

il lavoro in pacchetti (WBS), si assegnano le risorse (OBS), si stimano i costi (CBS) e si pianificano le attività.

La terza fase è quella dell'esecuzione: qui le attività vengono messe in pratica secondo quanto definito in fase di pianificazione, attraverso il coordinamento del team e la gestione delle forniture. È un momento operativo, in cui l'efficacia dell'organizzazione si traduce in azione concreta. A seguire, si entra nella quarta fase che prevede il monitoraggio e controllo, che ha lo scopo di verificare l'avanzamento del progetto, confrontare i risultati ottenuti con la baseline iniziale e, se necessario, intervenire con azioni correttive. Infine, la quinta fase coincide con la chiusura del progetto e comprende il collaudo finale, la consegna, la risoluzione di eventuali riserve e la raccolta del feedback; quest'ultimo rappresenta un passaggio fondamentale per alimentare il miglioramento continuo e capitalizzare l'esperienza acquisita.

3.2.1 Le Figure professionali nel Project Management

Il Project Manager

Il Project Manager è il punto di riferimento operativo del progetto. Si occupa di coordinare il team, gestire le risorse disponibili, mantenere il dialogo con gli stakeholder e prendere decisioni sia strategiche che operative. Per svolgere questo ruolo in modo efficace, è necessario disporre di competenze trasversali: dalla conoscenza tecnica alla gestione finanziaria, dalla contrattualistica alla comunicazione, fino alla leadership e alla capacità di affrontare i rischi.

Il Program Manager

Il Program Manager, invece, ha il compito di gestire insiemi di progetti correlati, con l'obiettivo di generare benefici strategici che non sarebbero raggiungibili attraverso la gestione separata dei singoli progetti. Supervisiona la selezione e la prioritizzazione delle iniziative, supporta i project manager, coordina le risorse condivise e favorisce la diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione.

Il Portfolio Manager

Il Portfolio Manager ha il compito di allineare l'insieme dei progetti e programmi agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Valuta il valore e il rischio di ciascun progetto, stabilisce priorità e definisce la roadmap generale.

Il Project Management Office (PMO)

Il PMO è una struttura di supporto che fornisce standard, strumenti, formazione, servizi di reporting e gestione delle risorse condivise. Contribuisce alla maturità organizzativa e al miglioramento continuo delle pratiche di project management.

3.2.2 Il team di lavoro nel Project Management

Nel project management, il team di lavoro rappresenta il nucleo operativo attraverso cui si realizzano gli obiettivi progettuali. La sua efficacia non dipende esclusivamente dalle competenze tecniche dei singoli membri, ma anche dalla qualità delle relazioni interpersonali, dalla chiarezza dei ruoli e dalla capacità di collaborare in modo coordinato.

Le fasi di sviluppo del team: il modello di Tuckman

Uno dei modelli più influenti per comprendere le dinamiche evolutive di un team è quello proposto da **Bruce Tuckman** nel 1965, successivamente ampliato nel 1977. Il modello descrive il ciclo di vita di un gruppo attraverso cinque fasi sequenziali:

- **Forming (Formazione)** – I membri iniziano a conoscersi, si definiscono gli obiettivi e le regole iniziali. L'atmosfera è generalmente educata, ma caratterizzata da incertezza e forte dipendenza dal leader.
- **Storming (Conflitto)** – Emergono divergenze e tensioni, legate a stili di lavoro, priorità e ruoli. È una fase critica, in cui la coesione del gruppo può essere messa alla prova.
- **Norming (Normalizzazione)** – Il team trova un equilibrio: si stabiliscono norme condivise, ruoli chiari e si sviluppa fiducia reciproca.

- **Performing (Esecuzione)** – Il gruppo diventa autonomo, collaborativo ed efficiente. I membri lavorano con competenza verso obiettivi comuni.
- **Adjourning (Scioglimento)** – Conclusa la missione, il team si scioglie. Questa fase può essere accompagnata da riflessioni e da un senso di compimento.

Il modello di Tuckman è particolarmente utile per il project manager, che deve adattare il proprio stile di leadership a ciascuna fase: più direttivo nelle fasi iniziali, più delegante in quelle avanzate. Inoltre, offre strumenti per gestire i conflitti, promuovere il team building e valutare l'efficacia del gruppo nel tempo (15).

3.2.3 Tipologie di team: gerarchici, funzionali e virtuali

La configurazione del team di progetto può variare in base alla struttura organizzativa adottata. Secondo la letteratura accademica, le principali tipologie sono:

- **Team gerarchico** – Modello tradizionale in cui il project manager esercita un'autorità verticale. I ruoli sono definiti rigidamente e la comunicazione segue canali formali. È efficace in contesti strutturati, ma può limitare la creatività.
- **Team funzionale** – I membri provengono da un'unica area aziendale e rispondono a un manager funzionale. Il project manager ha un ruolo prevalentemente coordinativo. È adatto a progetti tecnici o specialistici.
- **Team virtuale** – Composto da membri distribuiti geograficamente, che collaborano attraverso strumenti digitali. Richiede una leadership basata sulla fiducia, sulla comunicazione trasparente e su competenze relazionali avanzate.

La scelta della struttura dipende dalla natura del progetto, dalla cultura organizzativa e dalle risorse disponibili. Tuttavia, indipendentemente dalla configurazione, il successo del team dipende dalla capacità del project manager di creare un ambiente collaborativo, motivante e orientato agli obiettivi.

3.3 Competenze del Project Manager

3.3.1 Competenze Tecniche

Il PM deve padroneggiare strumenti di pianificazione come la WBS, OBS e CBS, tecniche di schedulazione come il diagramma di Gantt e il metodo del percorso critico, strumenti di controllo come l'Earned Value Analysis e l'Earned Schedule, oltre a competenze in ambito finanziario come il calcolo del VAN, TIR, WACC e DSCR.

3.3.2 Competenze Relazionali

Le soft skill includono la leadership, la comunicazione efficace, la negoziazione, la gestione dei conflitti e l'empatia. Quest'ultima è particolarmente rilevante per comprendere le dinamiche emotive del team e favorire un ambiente collaborativo. Nel prossimo paragrafo verranno analizzate le soft skill nel dettaglio, associate ad applicazioni pratiche nell'ambito del management.

3.4 Il PMI Talent Triangle®: Una bussola per il Project Manager moderno

Nel panorama in continua evoluzione della gestione dei progetti, il Project Management Institute (PMI) ha delineato un modello che funge da bussola per orientare lo sviluppo professionale dei project manager: il PMI Talent Triangle®. Questo triangolo non è una semplice rappresentazione grafica, ma un framework concettuale che identifica le tre aree di competenza fondamentali che ogni professionista del project management deve coltivare per affrontare con efficacia le sfide del presente e del futuro. Il triangolo si compone di tre lati, ciascuno rappresentante una dimensione essenziale:



Figura 3.1: Il PMI Talent Triangle® secondo il Project Management Institute

(16)

3.4.1 Ways of Working

Questa componente, precedentemente nota come *Technical Project Management*, riflette la varietà di approcci e metodologie che un project manager deve padroneggiare. In un mondo dove il lavoro può essere svolto in modalità predittiva, agile, ibrida o attraverso pratiche emergenti come il design thinking, la capacità di scegliere e applicare il metodo giusto al momento giusto diventa cruciale. Non si tratta solo di conoscere gli strumenti, ma di saperli adattare al contesto, alle persone e agli obiettivi. Il project manager moderno è chiamato a essere flessibile, curioso e strategico nella selezione delle modalità operative.

3.4.2 Power Skills

Queste competenze interpersonali, un tempo etichettate come *Leadership*, sono oggi riconosciute come il vero motore del cambiamento. Il termine “power” non è casuale: indica la forza trasformativa di abilità come la comunicazione efficace, la leadership collaborativa, l’empatia, la capacità di influenzare e la mentalità innovativa. In un

ambiente dove le relazioni sono complesse e gli stakeholder molteplici, il project manager deve saper costruire fiducia, negoziare, motivare e guidare con intelligenza emotiva. Le power skills non sono un complemento, ma una condizione necessaria per il successo.

3.4.3 Business Acumen

Infine, il lato strategico del triangolo: la comprensione del contesto aziendale. Il project manager non può più limitarsi alla gestione operativa; deve saper leggere le dinamiche macro e micro dell'organizzazione, comprendere i modelli di business, le tendenze di mercato, la normativa e gli obiettivi strategici. Questa competenza consente di prendere decisioni informate, di allineare il progetto alla visione aziendale e di generare valore tangibile, grazie al quale il project manager diventa un ponte tra l'esecuzione e la strategia, un attore consapevole del sistema in cui opera.

Il **PMI Talent Triangle®** non è solo uno strumento di classificazione delle competenze, ma un invito alla formazione continua e alla riflessione professionale. In un mondo che cambia rapidamente, il project manager deve evolversi, integrando conoscenze tecniche, abilità relazionali e visione strategica. Solo così potrà “lavorare in modo più intelligente”, come recita il motto del PMI, e contribuire in modo significativo al successo dei progetti e delle organizzazioni. (16)

3.5 Le soft skill del Project Manager

Nel contesto del project management moderno, come descritto e analizzato nel PMI Triangle, le competenze tecniche non sono più sufficienti per garantire il successo di un progetto. Le **soft skill**, ovvero le competenze trasversali di tipo relazionale, comunicativo ed emotivo, rivestono un ruolo cruciale nella gestione efficace dei team, nella comunicazione con gli stakeholder e nella risoluzione dei problemi. Approfondiamo ora le soft skill richieste al project manager, con riferimento a studi accademici e articoli del settore:

3.5.1 Intelligenza Emotiva ed Empatia

L'intelligenza emotiva è la capacità di riconoscere, comprendere e gestire le emozioni proprie e altrui. Secondo Goleman (1995), essa si articola in cinque dimensioni: consapevolezza di sé, autocontrollo, motivazione, empatia e abilità sociali. L'empatia, in particolare, consente al project manager di cogliere i segnali non verbali, anticipare tensioni e rispondere in modo costruttivo ai bisogni del gruppo. In ambienti di lavoro complessi e multiculturali, questa competenza facilita la coesione del team e la gestione dei conflitti.

3.5.2 Comunicazione Efficace

La comunicazione rappresenta il fulcro dell'attività del project manager. Non si tratta solo di trasmettere informazioni, ma di farlo in modo chiaro, assertivo e adattato ai diversi interlocutori. Una comunicazione efficace riduce i rischi di incomprensioni, migliora la trasparenza e rafforza la fiducia tra team e stakeholder. Fasoli (2024), nella sua tesi presso l'Università di Pavia, evidenzia come la comunicazione sia direttamente collegata alla performance progettuale, sottolineando il ruolo cruciale delle competenze trasversali nei contesti aziendali contemporanei.

3.5.3 La Comunicazione Non Violenta

La CNV come leva relazionale

Nel contesto del project management, la **Comunicazione Non Violenta (CNV)** rappresenta una competenza relazionale fondamentale per il project manager, soprattutto in ambienti complessi e multiculturali. Fondata da Marshall Rosenberg, la CNV si articola in quattro componenti: osservazione priva di giudizio, espressione autentica dei sentimenti, riconoscimento dei bisogni e formulazione di richieste chiare. Questi elementi si integrano perfettamente con le esigenze comunicative del project manager, chiamato a coordinare team eterogenei, gestire conflitti e facilitare la collaborazione.

Benjamin Lauren, nel suo libro *Communicating Project Management*, propone una visione partecipativa della comunicazione, dove il project manager non è solo un esecutore di processi, ma un facilitatore di esperienze comunicative; è in questo

quadro che la CNV diventa uno strumento strategico per creare spazi di dialogo autentico, dove ogni membro del team può esprimere bisogni e preoccupazioni senza timore di giudizio. La comunicazione, secondo Lauren, è una pratica progettata, intenzionale e inclusiva, che richiede consapevolezza e adattabilità.

Strategie comunicative e impatto sul team

La CNV consente al project manager di affrontare le tensioni tra efficienza e partecipazione, promuovendo una cultura del feedback costruttivo e dell'ascolto attivo; Lauren così evidenzia come la decentralizzazione dei ruoli e l'adozione di pratiche comunicative inclusive siano fondamentali per il successo dei progetti: il project manager deve essere consapevole del proprio stile comunicativo, adattarlo alle esigenze del team e promuovere relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto reciproco.

In particolare, la CNV si rivela efficace nella gestione dei conflitti, trasformandoli in opportunità di crescita. Attraverso un linguaggio empatico e non giudicante, il project manager può facilitare la risoluzione delle divergenze, promuovendo un clima collaborativo e orientato al risultato. Inoltre, la CNV aiuta a riconoscere e valorizzare la diversità culturale e linguistica all'interno del team, favorendo l'inclusione e la coesione.

In sintesi, la comunicazione non violenta non è solo una tecnica, ma una filosofia relazionale che può trasformare radicalmente il modo in cui i progetti vengono gestiti: il PM che adotta la CNV migliora la qualità delle interazioni e contribuisce a costruire ambienti di lavoro più sani, produttivi e sostenibili.

(13)

3.5.4 L'ascolto attivo

Nel contesto della gestione dei progetti, la capacità di ascoltare in modo autentico e partecipato rappresenta una delle competenze relazionali più rilevanti per il project manager: ascoltare in maniera attiva non è ridotto a semplice ricezione di informazioni, ma implica un coinvolgimento profondo nella comunicazione, dove l'attenzione è rivolta non solo alle parole, ma anche ai segnali emotivi e non verbali che le accompagnano.

Questo approccio trova le sue radici nella psicologia umanistica, in particolare nel pensiero di Carl Rogers, il quale ha posto l'accento sull'importanza dell'empatia e della comprensione come strumenti fondamentali per costruire relazioni significative. Rogers ha evidenziato come l'ascolto, quando praticato con autenticità e rispetto, possa diventare un mezzo potente per favorire il cambiamento e la crescita personale. Sebbene il suo lavoro si sia sviluppato principalmente in ambito clinico, i principi che ne derivano sono pienamente applicabili anche alla leadership e alla gestione dei team.

Per un project manager, saper ascoltare attivamente significa creare uno spazio di dialogo in cui ogni membro del gruppo si senta riconosciuto e valorizzato; è questo tipo di ascolto che facilita la risoluzione dei conflitti, migliora la comprensione delle esigenze degli stakeholder e rafforza la coesione del team.

L'ascolto attivo, dunque, non è una tecnica da applicare meccanicamente, ma un atteggiamento che richiede apertura, sospensione del giudizio e disponibilità a entrare in relazione con l'altro. In questo senso, esso si configura come una vera e propria soft skill, che contribuisce in modo decisivo alla qualità della comunicazione e alla leadership efficace del project manager. (9)

3.5.5 Pensiero Critico e Problem Solving

Il pensiero critico consente al project manager di analizzare situazioni complesse, valutare alternative e prendere decisioni informate. Il problem solving, invece, è la capacità di affrontare ostacoli in modo creativo e strutturato. Queste competenze sono fondamentali per gestire l'incertezza e l'ambiguità, caratteristiche tipiche dei progetti.

Capitolo 4

Analisi della letteratura

In questo capitolo viene analizzata la letteratura scientifica relativa alle dimensioni relazionali ed emotive nel project management, con particolare attenzione al ruolo del project manager, alla leadership, alla fiducia, all'empatia e alle sfide poste dal lavoro da remoto. In un contesto professionale sempre più complesso e digitalizzato, la gestione delle relazioni interpersonali si configura come un elemento strategico per il successo dei progetti. Attraverso l'esame di contributi teorici e studi empirici, il capitolo mette in luce come competenze emotive e stili di leadership influenzino la coesione del team, la creatività, la motivazione e la performance, soprattutto in ambienti virtuali. Per facilitare la lettura e valorizzare le connessioni tra i temi trattati, il capitolo è articolato in tre sezioni principali.

4.1 Passione e leadership: il lavoro del Project Manager

Nel mondo del project management, spesso si parla di strumenti, metodologie, competenze tecniche e soft skills; un elemento meno esplorato ma cruciale per la riuscita di un progetto è la **passione** che il project manager nutre per il proprio ruolo; non si tratta solo di motivazione o coinvolgimento, ma di un vero e proprio senso di appartenenza e dedizione che trasforma il lavoro in vocazione.

Il lavoro di Seyedsafi (18) offre uno spunto interessante: tra le variabili analizzate per predire la performance del project manager, quella che emerge con

forza è la *motivazione ispirazionale*. Sebbene inserita nel quadro della leadership trasformazionale, questa dimensione richiama direttamente la capacità del leader di trasmettere entusiasmo, visione e significato. Ma come può un project manager ispirare, se non è lui stesso ispirato? La passione, in questo senso, non è solo un fattore personale, ma un moltiplicatore di energia che si riflette sul team e sull'intero progetto.

Clarke (4), pur focalizzandosi sull'intelligenza emotiva, evidenzia come alcune competenze chiave del project manager come la gestione dei conflitti, l'attenzione alle relazioni e il lavoro di squadra siano profondamente legate a comportamenti che richiedono coinvolgimento autentico: non si può costruire fiducia, ascoltare attivamente o gestire tensioni se non si è realmente presenti, interessati, appassionati. La passione, dunque, si manifesta anche nella cura dei dettagli, nella resilienza di fronte alle difficoltà, nella capacità di vedere oltre il compito per cogliere il senso del progetto.

Un project manager appassionato è colui che non si limita a “fare il suo lavoro”, ma che si riconosce nel ruolo, lo abita, lo interpreta; è colui che si emoziona per un obiettivo raggiunto, che si sente responsabile non solo dei deliverable, ma delle persone coinvolte; è colui che, anche nei momenti di crisi, trova nel progetto una sfida stimolante, una possibilità di crescita, un'occasione per lasciare il segno.

Questa dimensione, pur non sempre misurabile, ha effetti tangibili: la passione genera perseveranza, creatività, capacità di adattamento. Alimenta la voglia di migliorarsi, di apprendere, di innovare. E soprattutto, crea un clima di lavoro in cui anche gli altri si sentono coinvolti, motivati, parte di qualcosa di significativo.

In un'epoca in cui i progetti sono sempre più complessi, incerti e interconnessi, il project manager non può essere solo un tecnico o un coordinatore, ma deve essere un leader appassionato, capace di incarnare la visione, di dare senso al lavoro, di trasformare il progetto in un'esperienza. Questa passione non si insegna, ma si coltiva: attraverso la riflessione, il confronto, la consapevolezza del valore del proprio ruolo.

4.1.1 Leadership trasformazionale nel project management

La leadership trasformazionale è una delle teorie più influenti nel campo della gestione dei progetti, soprattutto per il suo impatto sulla motivazione, l'impegno

e la performance dei team. Introdotta da Burns (1978) e ampliata da Bass e Avolio (1995), questa forma di leadership si articola in quattro dimensioni principali: *influenza idealizzata*, *motivazione ispirazionale*, *stimolazione intellettuale* e *considerazione individuale*. Il leader trasformatore non si limita a gestire, ma ispira, coinvolge e sviluppa i collaboratori, promuovendo una visione condivisa e stimolando la crescita personale e professionale.

Nel contesto del project management, la leadership trasformatore si dimostra particolarmente efficace: Seyedsafi (2017) ha messo in luce come la motivazione ispirazionale sia uno dei fattori più rilevanti nel predire la performance del project manager. In uno studio condotto su professionisti attivi in diversi settori, è emerso che questa dimensione della leadership ha un impatto diretto — e positivo — sulla capacità del leader di guidare il team verso il successo (18). In parallelo, Clarke (2010) ha approfondito il legame tra leadership trasformatore e intelligenza emotiva; secondo la sua analisi, quest'ultima rappresenta un elemento chiave nel sostenere comportamenti trasformatore. In particolare, l'abilità di "usare le emozioni per facilitare il pensiero" risulta significativamente correlata con le dimensioni di influenza idealizzata e considerazione individuale: ciò suggerisce che i leader capaci di comprendere e gestire le emozioni — proprie e altrui — sono più efficaci nel costruire relazioni di fiducia e nel motivare i collaboratori (4). Entrambi gli studi convergono su un punto essenziale: la leadership trasformatore non si riduce a uno stile di gestione, ma richiede competenze emotive profonde. L'intelligenza emotiva — intesa come la capacità di percepire, interpretare e regolare le emozioni — si configura come prerequisito per esercitare una leadership autenticamente trasformatore. In ambienti progettuali, dove il cambiamento è costante, l'ambiguità frequente e la pressione elevata, queste competenze diventano fondamentali: aiutano a gestire i conflitti, promuovono la collaborazione e mantengono alta la motivazione. In sintesi: la leadership trasformatore è uno strumento potente per migliorare la performance nei progetti; la sua efficacia, tuttavia, è amplificata dalla presenza di intelligenza emotiva. Investire nello sviluppo di queste competenze rappresenta una leva strategica per le organizzazioni che puntano a un successo sostenibile e duraturo.

(4) (18)

4.2 Le dinamiche relazionali

4.2.1 Fiducia affettiva e performance creativa: una relazione mediata dalla leadership

Negli studi recenti sul comportamento organizzativo, la fiducia affettiva (affective trust) sta emergendo come un elemento cruciale per comprendere come si sviluppi la creatività nei contesti lavorativi. Diversamente dalla fiducia cognitiva, che si basa su competenza e affidabilità, la fiducia affettiva nasce da legami emotivi profondi, da relazioni in cui le persone si sentono ascoltate, rispettate e sostenute. Questo tipo di fiducia crea un clima psicologicamente sicuro, dove i dipendenti si sentono liberi di esprimere idee nuove, anche rischiose, senza timore di giudizio o ripercussioni. Nel lavoro di Varghese e Rao (2025), la fiducia affettiva viene analizzata come variabile mediatrice tra la leadership risonante e la performance creativa. La leadership risonante è caratterizzata da empatia, intelligenza emotiva e capacità di costruire una visione condivisa. I leader che adottano questo stile non solo influenzano direttamente la creatività dei collaboratori, ma lo fanno anche indirettamente, favorendo la nascita di relazioni basate sulla fiducia emotiva. La fiducia affettiva, in questo contesto, agisce come ponte tra il comportamento del leader e la risposta creativa del team. Quando i collaboratori percepiscono che il leader è autenticamente interessato al loro benessere, si attiva un meccanismo di reciprocità che li porta a investire emotivamente nel lavoro, a condividere idee e a collaborare in modo più aperto. Questo scambio, interpretato attraverso la lente della Social Exchange Theory (Blau, 1964), mostra come la qualità delle relazioni interpersonali possa tradursi in risultati tangibili sul piano creativo. In sintesi, la fiducia affettiva non è solo un indicatore di buona relazione tra leader e collaboratore, ma un vero e proprio catalizzatore di creatività. La sua presenza permette di superare le barriere psicologiche che spesso ostacolano l'innovazione, rendendo possibile un ambiente di lavoro dove il pensiero originale può fiorire. (20)

4.2.2 Empatia e teoria dell'attaccamento

Nel contesto delle relazioni professionali, e in particolare nella gestione dei team di progetto, il concetto di empatia può essere ulteriormente illuminato attraverso

la lente della teoria dell'attaccamento. Come descritto nel primo capitolo, nel particolare legame tra bambino e caregiver, questa teoria ha trovato applicazioni significative anche nelle relazioni adulte, suggerendo che gli stili di attaccamento influenzano profondamente il modo in cui gli individui si relazionano, comunicano e collaborano.

Hendrick e Hendrick propongono un'estensione della teoria dell'attaccamento al mondo delle relazioni adulte, con particolare attenzione ai legami affettivi e alla loro continuità con le esperienze infantili. Gli autori analizzano criticamente il lavoro di Hazan e Shaver, che per primi hanno applicato la teoria dell'attaccamento allo studio dell'amore romantico, evidenziando come gli stili di attaccamento – sicuro, evitante, ansioso – si manifestino anche nelle dinamiche interpersonali tra adulti; sebbene il contesto originario fosse quello delle relazioni intime. Le implicazioni si estendono anche all'ambito lavorativo, dove la capacità di costruire fiducia, gestire la distanza emotiva e affrontare il conflitto può essere influenzata da modelli relazionali interiorizzati.

In particolare, la nozione di “base sicura”, centrale nella teoria dell'attaccamento, può essere reinterpretata nel contesto organizzativo come la presenza di figure di riferimento (leader, colleghi, mentor) che favoriscono l'esplorazione, l'autonomia e la crescita professionale. Un project manager che riesce a incarnare questa funzione può facilitare la coesione del team, promuovere un clima di fiducia e ridurre le tensioni relazionali. Al contrario, stili di attaccamento insicuri possono tradursi in difficoltà comunicative, resistenze al feedback o comportamenti difensivi, ostacolando la collaborazione. (10).

Il contagio emotivo

Barsade dimostra, attraverso uno studio sperimentale condotto in ambienti simulati di lavoro, che le emozioni espresse da un singolo individuo possono modificare significativamente l'umore, la cooperazione e la performance dell'intero team. Questo effetto è particolarmente rilevante in contesti ad alta interdipendenza, come quelli gestiti da un project manager, dove la qualità delle relazioni può determinare il successo o il fallimento del progetto.

Il legame con la teoria dell'attaccamento emerge nella misura in cui gli stili relazionali individuali influenzano la reattività emotiva e la capacità di regolazione

affettiva. Un team composto da individui con stili di attaccamento sicuro tende a mostrare maggiore apertura, empatia e capacità di gestione delle emozioni condivise, mentre la presenza di attaccamenti insicuri può amplificare tensioni, malintesi e reazioni difensive. In questo quadro, il project manager assume un ruolo cruciale non solo come coordinatore operativo, ma anche come regolatore emotivo, capace di modulare il clima affettivo del gruppo. Per il project management, ciò implica una crescente attenzione alle competenze emotive e relazionali, non come elementi accessori, ma come leve strategiche per la gestione efficace dei team (3).

4.3 Lo smart working

Negli ultimi anni, il mondo del lavoro ha subito una trasformazione significativa, con una crescente diffusione dello smart working, in particolare nei settori ad alta digitalizzazione e responsabilità. Secondo i dati ISTAT (Rapporto BES 2024), nel 2023 circa **2,8 milioni di lavoratori** italiani hanno operato in modalità agile. Tuttavia, l'incidenza dello smart working varia notevolmente tra i diversi comparti produttivi. Nei settori dell'informazione e comunicazione (IT), la percentuale di lavoratori abitualmente in smart working ha raggiunto il **15,2%**, mentre nelle attività finanziarie e assicurative si è attestata al **12,3%**, superando di gran lunga la media nazionale del **6,1%**.

Questi dati evidenziano come lo smart working sia particolarmente radicato nei contesti professionali caratterizzati da un'elevata digitalizzazione, autonomia operativa e competenze specialistiche. Inoltre, la maggiore incidenza dello smart working tra i **lavoratori laureati** (11,2%) e nella fascia d'età **35–44 anni** (8,2%) suggerisce che la modalità agile sia più diffusa tra profili professionali con responsabilità gestionali e relazionali. La distribuzione territoriale mostra una maggiore concentrazione nel **Nord-Ovest** (8,5%) e nel **Nord-Est** (7,8%), rispetto al **Sud** (4,2%) e alle **Isole** (3,8%). (12)

4.3.1 Il lavoro da remoto come sfida relazionale

L'affermazione del lavoro da remoto ha trasformato radicalmente le dinamiche relazionali all'interno dei team di progetto. I project manager si trovano oggi a

gestire gruppi di lavoro virtuali, spesso distribuiti geograficamente, con interazioni mediate esclusivamente da strumenti digitali. Questa configurazione, se da un lato offre vantaggi in termini di flessibilità, riduzione dei costi e accesso a competenze globali, dall'altro introduce complessità relazionali che non possono essere affrontate con gli strumenti tradizionali del project management.

La letteratura evidenzia come i team virtuali siano più vulnerabili a problemi di fiducia, disallineamento comunicativo e calo motivazionale. La mancanza di segnali non verbali, di contatto diretto e di interazioni informali rende più difficile costruire relazioni solide e coese. In questo contesto, l'intelligenza emotiva (EI) assume un ruolo centrale: la capacità del project manager di percepire, comprendere e gestire le emozioni proprie e altrui diventa un fattore critico per il successo del progetto.

Le competenze emotive — come l'empatia, la consapevolezza sociale, la gestione del conflitto e la comunicazione assertiva — permettono al leader di creare un ambiente virtuale inclusivo, collaborativo e orientato alla fiducia. L'empatia, in particolare, consente di riconoscere le difficoltà individuali, di valorizzare le diversità culturali e di promuovere un senso di appartenenza, anche in assenza di prossimità fisica. La fiducia, costruita attraverso comportamenti coerenti e comunicazione trasparente, è il collante che permette al team di superare le barriere della distanza.

Inoltre, la leadership trasformativa si rivela particolarmente efficace nei contesti virtuali: il project manager deve saper ispirare, motivare e coinvolgere i membri del team, favorendo l'autonomia e la responsabilizzazione. La gestione delle emozioni diventa uno strumento strategico per prevenire conflitti, favorire la collaborazione e mantenere alto il livello di engagement. Come sottolinea Miller, la leadership efficace in ambienti virtuali richiede un approccio proattivo alla relazione, basato su soft skills e comportamenti cognitivi che derivano da una EI sviluppata.

L'autrice propone un framework formativo per aiutare i project manager a sviluppare queste competenze, articolato in fasi che includono l'auto-valutazione, la formazione pratica, l'uso di strumenti digitali e il monitoraggio continuo della performance relazionale. Questo approccio consente di trasformare le sfide del lavoro da remoto in opportunità di crescita, migliorando la qualità delle interazioni e la coesione del team. (14)

Capitolo 5

Studio applicativo

L'obiettivo di questo capitolo è presentare e introdurre la fase empirica della ricerca, volta a indagare il ruolo dell'empatia nel contesto del project management, con particolare attenzione alle dinamiche relazionali in ambienti di lavoro tradizionali e in smart working. Dopo aver esplorato nella parte teorica le principali definizioni, modelli e implicazioni dell'intelligenza emotiva e dell'empatia, nonché le trasformazioni introdotte dal lavoro da remoto, si è ritenuto opportuno integrare tali riflessioni con un'indagine sul campo.

La ricerca si è articolata in tre strumenti principali:

- **Un sondaggio**, rivolto a un pubblico eterogeneo di lavoratori, sia project manager sia membri di team coordinati da un PM, con l'obiettivo di raccogliere dati strutturati su percezioni, comportamenti e dinamiche relazionali legate all'empatia, anche in relazione al lavoro in modalità smart working.
- **Una serie di interviste individuali**, condotte con project manager operanti in contesti diversi, per approfondire in modo qualitativo esperienze, visioni e criticità emerse nella pratica quotidiana, sia in presenza che da remoto.
- **Un questionario interno mensile**, avviato dalla project manager del team di lavoro del sottoscritto, per monitorare la percezione dei membri rispetto al Meeting mattutino giornaliero, momento cardine della giornata lavorativa, dove vengono presentati i task giornalieri, valutato l'andamento dei silos e delle progettualità, evidenziate criticità.

Questa prospettiva ha consentito di ottenere una visione più completa e sfaccettata del fenomeno, combinando l'analisi quantitativa con la narrazione personale e l'osservazione diretta. I risultati verranno presentati in tre sezioni distinte, dedicate rispettivamente al sondaggio esterno, alle interviste e al questionario interno, e successivamente messi in dialogo con i concetti teorici esposti nei capitoli precedenti.

5.1 Obiettivi e sezioni del sondaggio

5.1.1 Dati e partecipanti

Il sondaggio ha coinvolto un totale di **62 partecipanti**, di cui **34 uomini** e **28 donne**. Le domande proposte erano a **risposta chiusa**, con una scala di valutazione da **1 a 6**, dove:

- **1** corrisponde a “Per niente d'accordo”
- **6** corrisponde a “Totalmente d'accordo”

La distribuzione per fascia d'età mostra una forte predominanza della fascia **18-30 anni** (46,8%), seguita dalla fascia **31-40 anni** (30,6%). Le fasce superiori risultano meno rappresentate, il che potrebbe influenzare la generalizzabilità dei risultati rispetto a un pubblico più adulto.

Dal punto di vista professionale, il campione è composto prevalentemente da lavoratori attivi nei settori **informatica**, **consulenza IT** e **ambito bancario**, con una presenza minore di figure provenienti da altri ambiti. Questa composizione suggerisce una visione orientata verso il mondo digitale e tecnologico.

5.1.2 Sezione 1. Empatia: percezione e significato personale

La prima sezione del questionario è dedicata all'esplorazione del concetto di empatia nella sua dimensione più generale e soggettiva. L'obiettivo è quello di raccogliere le percezioni personali dei partecipanti, senza ancora inserirle nel contesto professionale o manageriale.

Questa scelta metodologica nasce dalla volontà di partire da una base esperienziale e valoriale, che permetta di comprendere il grado di familiarità e di

interiorizzazione del concetto di empatia. Prima di analizzarne l'applicazione nel project management, è infatti fondamentale capire come l'empatia venga vissuta e interpretata a livello individuale, al di là dei ruoli professionali: questo approccio consente di cogliere eventuali differenze culturali, generazionali o personali nella definizione e nella valutazione dell'empatia.

5.1.3 Sezione 2: Il Project Manager e la relazione empatica

La seconda sezione si focalizza sul rapporto tra empatia e Project Manager, indagando come questa competenza venga percepita e vissuta all'interno delle dinamiche professionali. Le domande sono orientate a comprendere se il PM viene riconosciuto come figura capace di ascolto, comprensione e gestione emotiva, e in che misura l'empatia influisca sulla qualità della relazione tra il PM e i membri del team.

Questa parte del questionario nasce dall'intento di analizzare il ruolo dell'empatia non solo come soft skill, ma come elemento strutturale della leadership e della gestione dei progetti. Attraverso le esperienze dirette dei partecipanti, si cerca di evidenziare quanto l'empatia sia presente – o assente – nella pratica quotidiana del PM, e quali effetti essa produca sul clima di lavoro, sulla motivazione e sulla risoluzione dei conflitti. Le risposte raccolte permetteranno di delineare un profilo relazionale del PM, utile per comprendere le competenze emotive più apprezzate e quelle eventualmente trascurate.

5.1.4 Sezione 3: Empatia e smart working: nuove sfide relazionali

La terza sezione affronta il tema dell'empatia nel contesto dello smart working, con l'obiettivo di analizzare come la distanza fisica e la mediazione tecnologica influenzino le relazioni professionali. Le domande sono state pensate per valutare se e come l'empatia riesca a mantenersi viva in ambienti virtuali, quali strumenti ne facilitano l'espressione e quali ostacoli ne limitano la manifestazione.

Questa sezione è particolarmente rilevante alla luce dei cambiamenti organizzativi introdotti dal lavoro da remoto, che ha ridefinito le modalità di comunicazione e collaborazione. L'empatia, in questo scenario, assume una funzione ancora più delicata: diventa ponte tra le persone, strumento di connessione emotiva e garanzia

di coesione. Le risposte permetteranno di comprendere se il PM riesce a trasmettere empatia anche a distanza, e quali strategie risultano più efficaci per preservare la qualità delle relazioni in un ambiente virtuale.

5.2 Interviste personali

Dopo aver analizzato i dati quantitativi raccolti tramite il sondaggio, si è ritenuto opportuno integrare la ricerca con una prospettiva qualitativa, attraverso interviste individuali rivolte a project manager con esperienza consolidata. L'obiettivo di questa seconda fase è quello di approfondire, in modo narrativo e riflessivo, il ruolo dell'empatia nella pratica quotidiana del project management, andando oltre le statistiche per cogliere sfumature, vissuti e dinamiche relazionali. Due project manager intervistati provengono dall'azienda dell'autore, gli altri due sono responsabili in settori energetici e di produzione industriale. Tutti i quattro profili hanno un'anzianità lavorativa che supera i quindici anni, tale dato consente di ottenere un'intervista con una visione ad ampio spettro del PM e della sua evoluzione con il progresso tecnologico e durante la progressione dello smart working.

Le interviste sono state condotte in forma semi-strutturata, seguendo una traccia di quattro domande principali:

1. Come descriveresti il tuo ruolo di Manager al di là delle responsabilità di progetto?
2. Ritieni che le competenze relazionali, come l'empatia, influenzino il tuo modo di agire?
3. Quanto è importante la cultura empatica all'interno dei progetti? Quali esperienze ti hanno fatto riflettere sull'importanza dell'empatia?
4. Quali strumenti o pratiche possono aiutare un PM a sviluppare questa competenza?

Le risposte raccolte in forma audio e successivamente trascritte, sono state rielaborate per garantire coerenza e leggibilità, mantenendo intatto il contenuto e il tono originale. Gli intervistati hanno condiviso con grande disponibilità esperienze

personali, riflessioni profonde e casi concreti, offrendo uno spaccato autentico del vissuto manageriale. Nel rispetto della privacy e dell'etica della ricerca, le interviste sono state rese anonime: non vengono riportati nomi, ruoli specifici o riferimenti diretti che possano ricondurre all'identità degli intervistati.

5.3 Questionario al team di lavoro

A completamento dell'indagine empirica, è stato introdotto un terzo strumento di analisi: un questionario interno, somministrato mensilmente al team di lavoro dell'autore. L'obiettivo di questa iniziativa è quello di monitorare nel tempo la percezione dei membri del gruppo rispetto alle dinamiche relazionali e comunicative che emergono nel contesto operativo quotidiano, con particolare attenzione al **meeting giornaliero**, momento iniziale di confronto e allineamento. Il team coinvolto è composto da **8 persone**, operanti in stretta collaborazione su progetti condivisi. Le domande, a risposta aperta, vengono proposte con cadenza mensile dalla Project Manager del gruppo, e sono pensate per stimolare riflessioni sui seguenti punti:

- Chiarezza e comprensibilità delle informazioni condivise
- Percezione di ascolto e attenzione
- Agio nella comunicazione tra colleghi
- Qualità e tempestività del feedback ricevuto
- Gestione del carico informativo (messaggi, notifiche)
- Livello di collaborazione tra i membri del team

Questa modalità di rilevazione, più informale e continuativa rispetto al sondaggio esterno, consente di cogliere l'evoluzione delle dinamiche relazionali nel tempo, offrendo uno spaccato concreto e contestualizzato della vita di team. Le risposte sono state raccolte in forma anonima e analizzate qualitativamente, con l'obiettivo di individuare tendenze, criticità e opportunità di miglioramento.

5.4 Strumenti e modalità per la raccolta e l'elaborazione dei dati

Gli strumenti utilizzati per la raccolta delle risposte sono stati i moduli Google, impiegati sia per il sondaggio esterno che per il questionario interno al team. Questa scelta ha garantito accessibilità, anonimato e facilità di analisi dei dati raccolti. Infatti i grafici proposti sono un elaborato della sezione apposita dei documenti Google, che garantisce delle statistiche esatte prive di errori di trascrizione.

Le interviste sono state svolte a voce in confronti personali, per comprendere a pieno il punto di vista dei manager, anche cogliendo le emozioni e la gestualità. Tali interviste, infatti, hanno avuto come primo risultato una presa di coscienza dell'autore sul ruolo del project manager: la modalità personale è indispensabile per entrare in empatia con i rispondenti e comprendere a pieno il loro punto di vista, **in modo da riportare le risposte con la massima coerenza in questo testo e ottenere consigli preziosi di crescita nell'ambito lavorativo.**

Capitolo 6

Risultati dello studio applicativo

In questo capitolo verranno analizzati i risultati dei tre strumenti utilizzati per esplorare il rapporto tra empatia e project management, partendo dal sondaggio e passando per le interviste e il questionario interno nel team di lavoro. L'analisi dei risultati permetterà di ottenere la percezione del PM nel mondo odierno. Analizziamo i risultati ottenuti partendo dal sondaggio aperto.

6.1 Obiettivi e risultati del sondaggio

6.1.1 Sezione 1. Empatia: percezione e significato personale

La prima sezione del questionario, come riportato nel capitolo precedente è stata dedicata all'esplorazione del concetto di empatia nella sua dimensione più generale e soggettiva.

Di seguito i grafici della risposte alle sei domande associate a questo modulo:

È importante avere empatia con gli altri membri del gruppo per costruire un ambiente di lavoro sereno [5]

62 risposte

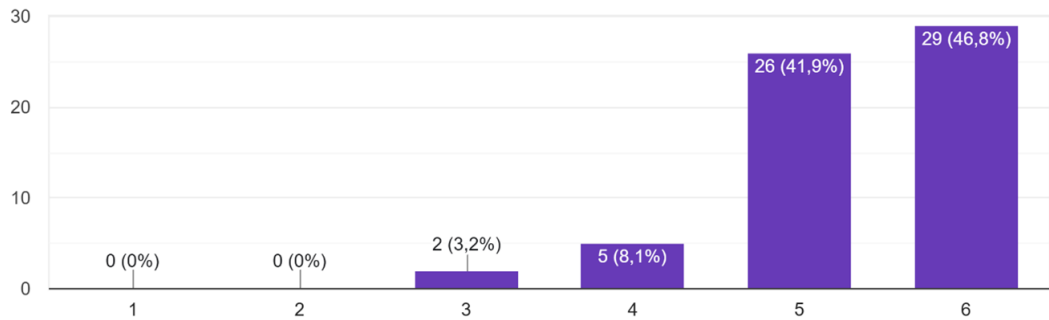


Figura 6.1: È importante avere empatia con gli altri membri del gruppo per costruire un ambiente di lavoro sereno.

Il grafico evidenzia una forte convergenza verso i livelli più alti della scala (5 e 6), indicando una percezione condivisa e positiva del valore dell'empatia nel contesto collaborativo. La presenza di due solo voti al livello 3 conferma che la quasi totalità dei partecipanti considera l'empatia un elemento imprescindibile per il benessere del gruppo.

Saper ascoltare è cruciale per creare sintonia con i colleghi e raggiungere l'armonia nel gruppo. [7]

62 risposte

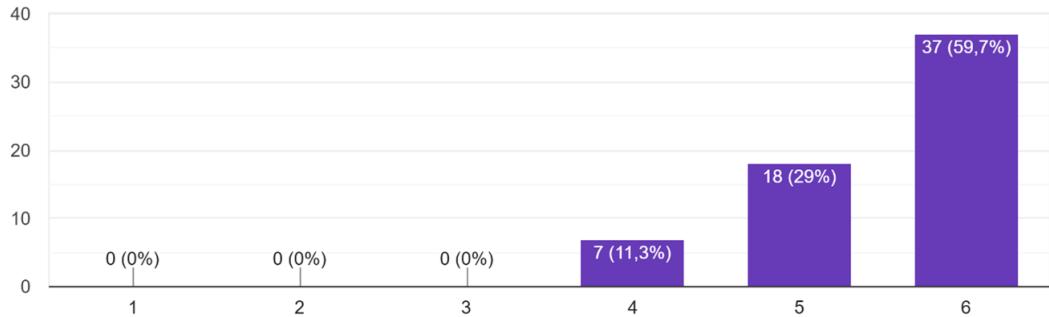


Figura 6.2: Saper ascoltare è cruciale per creare sintonia con i colleghi e raggiungere l'armonia nel gruppo.

IL grafico indica un consenso quasi unanime sull'importanza dell'ascolto come competenza chiave per favorire armonia e collaborazione nel team. Tutti i partecipanti hanno votato 4-5-6, a significare che la percezione sull'ascolto è unanime.

Lavoro al meglio quando l'ambiente è sereno. [6]

62 risposte

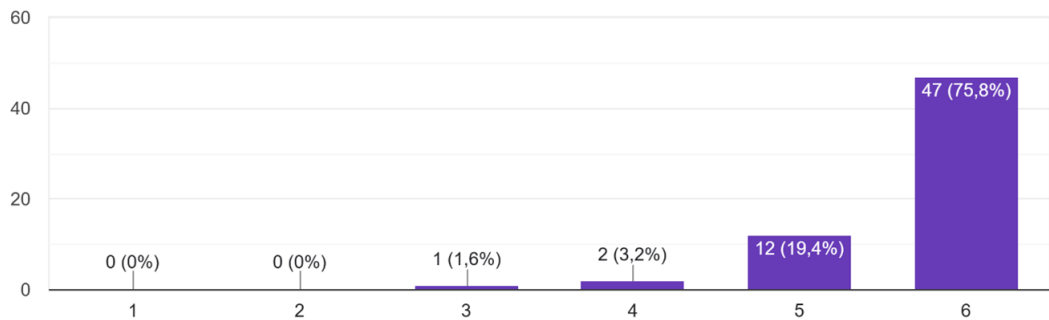


Figura 6.3: Lavoro al meglio quando l'ambiente è sereno.

47 votanti (circa il 75% del totale) hanno espresso il voto massimo, è evidente

che il lavoro sia migliore e più efficace quando l'ambiente circostante e il clima percepito sono sereni e distesi.

Mi è facile concentrarmi sulle emozioni, i bisogni e i sentimenti nel momento presente, sia miei che degli altri, per favorire un ambiente armonico e senza conflitti. [6]

62 risposte

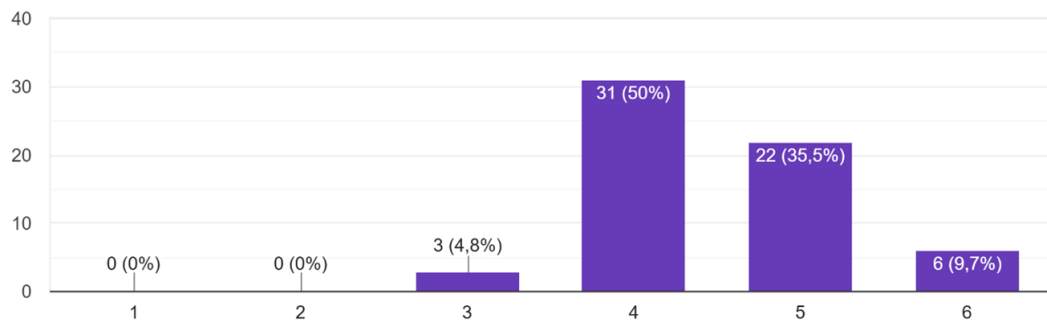


Figura 6.4: Mi è facile concentrarmi sulle emozioni, i bisogni e i sentimenti nel momento presente, sia miei che degli altri, per favorire un ambiente armonico e senza conflitti.

Per la prima volta la maggioranza non è associata al voto 6. La maggior parte dei partecipanti si colloca sui livelli 4 e 5, indicando una buona predisposizione all'ascolto emotivo, pur con margini di miglioramento. Il numero contenuto di risposte al livello 6 e la presenza di voti al livello 3 suggeriscono una percezione positiva ma non ancora pienamente consolidata.

Le mie relazioni con i colleghi migliorano quando percepisco un ascolto autentico e empatico da parte loro. [5]

62 risposte

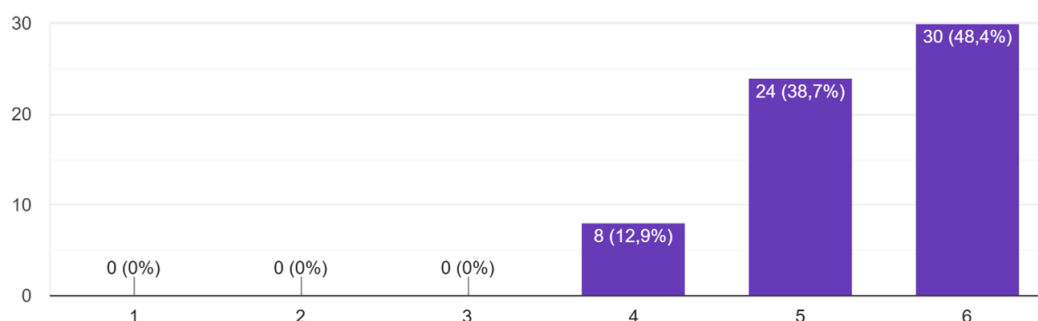


Figura 6.5: Le mie relazioni con i colleghi migliorano quando percepisco un ascolto autentico e empatico da parte loro.

Il grafico mostra una forte convergenza verso i punteggi più alti, con il 75% dei partecipanti che ha selezionato il livello 5 o 6. Questo evidenzia quanto l'ascolto attivo – inteso come capacità di prestare attenzione autentica, non giudicante e orientata alla comprensione – sia percepito come elemento chiave per costruire relazioni positive e armoniose nel contesto lavorativo.

Sono consapevole delle emozioni, dei bisogni e dei sentimenti altrui. [4]

62 risposte

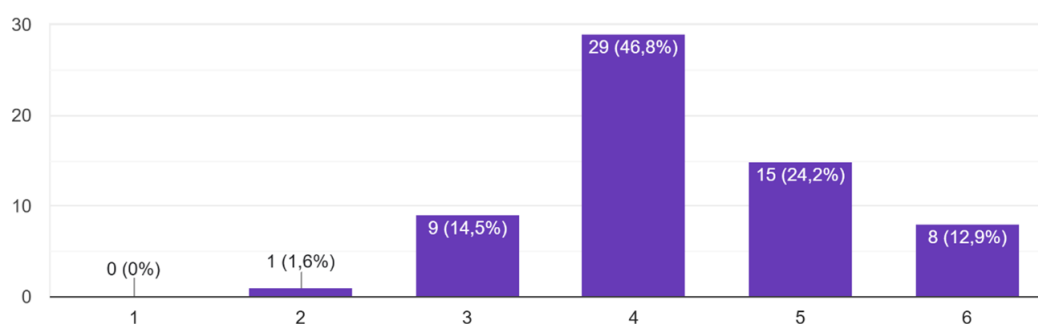


Figura 6.6: Sono consapevole delle emozioni, dei bisogni e dei sentimenti altrui.

La distribuzione delle risposte a quest'ultima domanda, sicuramente la più sfidante tra le sei proposte, evidenzia una concentrazione sui livelli intermedi (4 e 5), con una presenza significativa di risposte al livello 3 e solo pochi voti al livello 6. Questo indica una buona consapevolezza emotiva, ma non ancora pienamente consolidata. La variabilità suggerisce che, pur essendo riconosciuta come importante, la capacità di percepire e comprendere le emozioni altrui non è uniforme tra i partecipanti, lasciando spazio per interventi formativi mirati.

Sintesi dei risultati della sezione sull'empatia

L'analisi dei sei grafici presentati evidenzia una forte correlazione tra empatia, ascolto attivo e qualità delle relazioni professionali. I partecipanti al sondaggio mostrano una chiara consapevolezza dell'importanza dell'ascolto e della serenità nell'ambiente di lavoro, elementi percepiti come fondamentali per il benessere individuale e collettivo.

In particolare, emerge che la capacità di ascoltare e di riconoscere le emozioni altrui è considerata cruciale per creare sintonia e armonia nel gruppo. La maggior parte dei rispondenti dichiara di lavorare meglio in ambienti sereni, e riconosce il valore dell'empatia come strumento per costruire relazioni efficaci e collaborative.

Questi risultati confermano quanto discusso nei capitoli teorici, in particolare rispetto al ruolo dell'intelligenza emotiva nel project management e alle sfide relazionali accentuate dal lavoro in smart working. La percezione di un ascolto autentico da parte dei colleghi si rivela determinante per migliorare la qualità delle interazioni e favorire un clima di fiducia.

Nel complesso, il sondaggio suggerisce che l'empatia non è solo una competenza personale, ma un vero e proprio fattore strategico nella gestione dei progetti e nella costruzione di ambienti di lavoro sani e produttivi.

6.1.2 Sezione 2: Il Project Manager e la relazione empatica

La seconda sezione, come descritto nel capitolo metodologico, si focalizza sul rapporto tra empatia e Project Manager. Le domande sono orientate a comprendere la percezione che si ha del PM, in termini di benessere e ascolto .

Il PM cerca di comprendere il punto di vista emotivo dei membri del team di progetto [2]

62 risposte

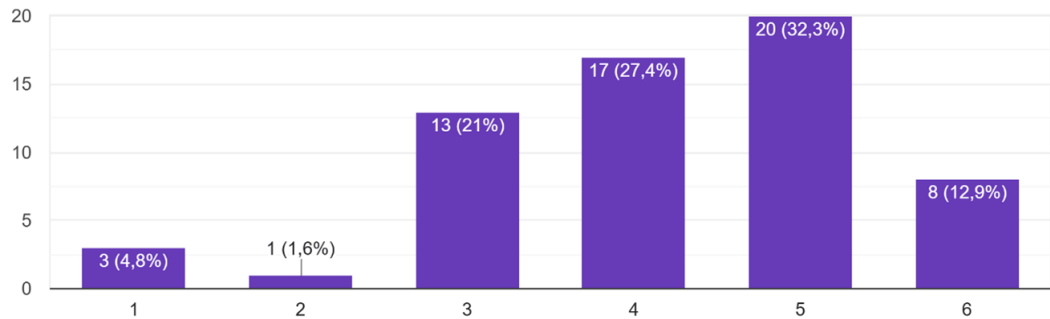


Figura 6.7: Il PM cerca di comprendere il punto di vista emotivo dei membri del team di progetto.

Il grafico mostra una prevalenza di risposte medio-alte, con oltre il 70% dei partecipanti che ha selezionato il livello 4, 5 o 6. Questo suggerisce che la capacità del PM di comprendere il punto di vista emotivo del team è generalmente riconosciuta, pur lasciando margini di miglioramento nella piena percezione dell'empatia. Dato non trascurabile sono i voti sul livello 1, seppur solo 3 persone si ha evidenza di casi in cui i PM non sono interessati allo stato emotivo del proprio team.

Durante l'anno, il PM svolge incontri individuali con i membri del team per parlare delle performance, delle sfide che si incontrano e del benessere all'interno del luogo di lavoro. [1]

62 risposte

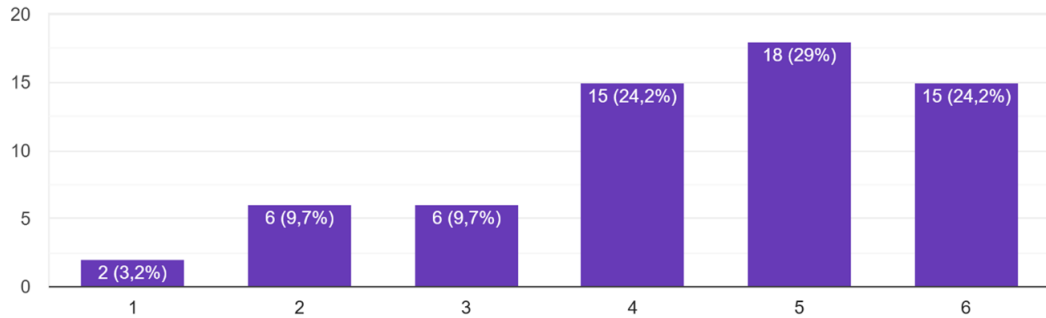


Figura 6.8: Durante l'anno, il PM svolge incontri individuali con i membri del team per parlare delle performance, delle sfide che si incontrano e del benessere all'interno del luogo di lavoro.

Il grafico rappresenta risultati molto vari, a significare che le strutture sono spesso diverse e variegata. In particolare su questa domanda, si ha evidenza che non sempre nelle aziende vengono cadenzati degli incontri di condivisione con il proprio PM. Altri rispondenti invece, come dimostrato dalla maggioranza di voti sul livello 5, hanno l'opportunità di confronti periodici con i propri PM per verificare obiettivi e benessere.

Un ambiente di lavoro in cui i membri del team si sentono compresi e supportati aumenta la motivazione e l'impegno. [2]

62 risposte

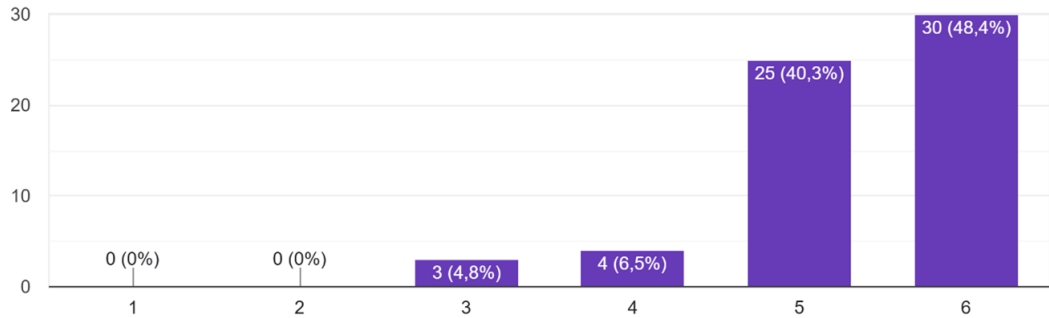


Figura 6.9: Un ambiente di lavoro in cui i membri del team si sentono compresi e supportati aumenta la motivazione e l'impegno.

La quasi totalità dei votanti si assesta nel livello 5 e 6, a significare l'essenzialità di un ambiente di lavoro in cui si percepisce attenzione verso i colleghi, supportandoli nelle sfide lavorative e umane che si affrontano.

Vengono forniti con frequenza feedback al PM (personalmente, nelle riunioni di gruppo). [3]

62 risposte

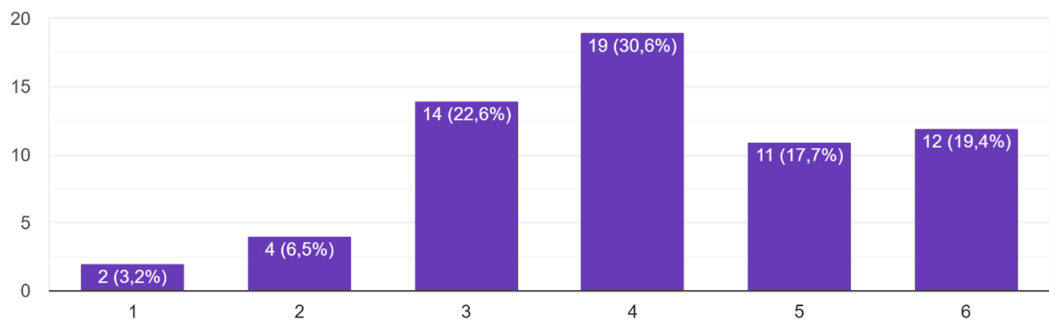


Figura 6.10: Vengono forniti con frequenza feedback al PM (personalmente, nelle riunioni di gruppo).

Il grafico mostra una distribuzione ampia ma con una tendenza positiva: circa il 68% dei partecipanti ha selezionato un punteggio pari o superiore a 4. Questo suggerisce che, in molte realtà aziendali, il feedback verso il PM è presente, anche se non ancora strutturato o uniforme tra i diversi contesti organizzativi. La presenza di voti bassi descrivere quelle realtà dove ancora il project manager è visto come figura superiore, o dove manca il rapporto interpersonale.

L'empatia ha lo stesso peso in termini di competenza del PM rispetto alle competenze tecniche e di gestione del progetto [3]

62 risposte

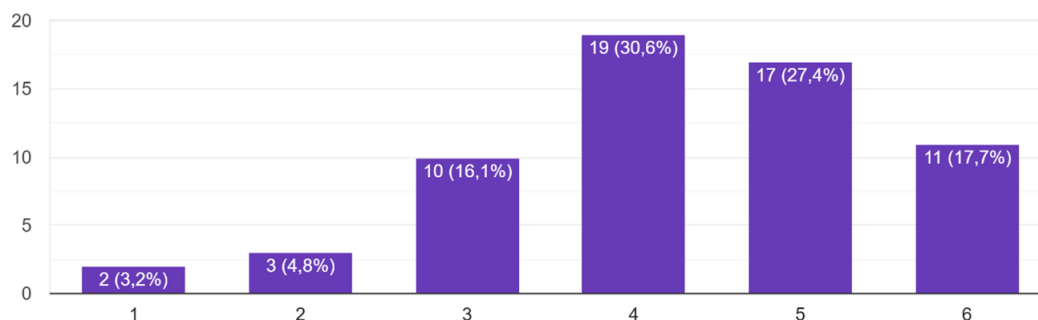


Figura 6.11: L'empatia ha lo stesso peso in termini di competenza del PM rispetto alle competenze tecniche e di gestione del progetto.

Alla domanda sull'importanza dell'empatia rispetto alle competenze tecniche, le risposte mostrano una tendenza verso i punteggi alti, segnalando come le soft skill siano sempre più riconosciute come fondamentali nel ruolo del PM moderno. Tuttavia, la presenza di voti bassi evidenzia che, in alcuni contesti, le competenze tecniche continuano a essere percepite come predominanti.

Ho svolto corsi propedeutici all'educazione delle soft skill in università o durante il lavoro. [4]
62 risposte

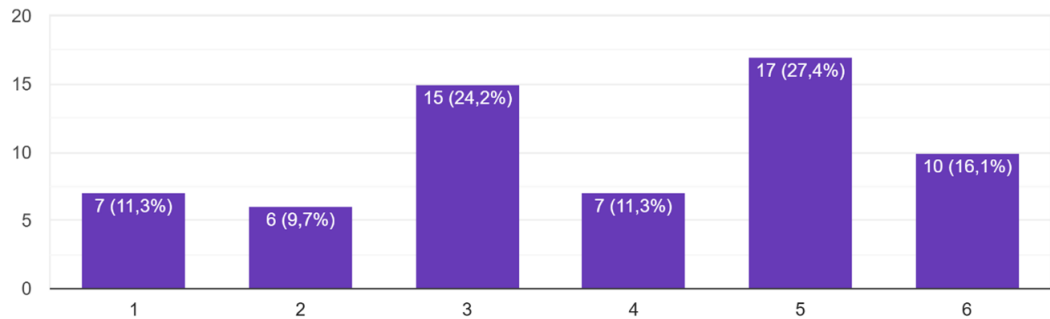


Figura 6.12: Ho svolto corsi propedeutici all'educazione delle soft skill in università o durante il lavoro.

Il grafico evidenzia una forte eterogeneità nelle risposte, con una distribuzione che copre l'intera scala. Questo riflette una realtà disomogenea tra le aziende e i percorsi formativi: se da un lato molti hanno avuto accesso a corsi sulle soft skill dall'età universitaria, dall'altro una parte significativa dei partecipanti segnala una carenza di opportunità strutturate in questo ambito.

Il linguaggio e lo stile di comunicazione adottati dal PM sono diversi rispetto al componente del team con cui si interfaccia. [1]

62 risposte

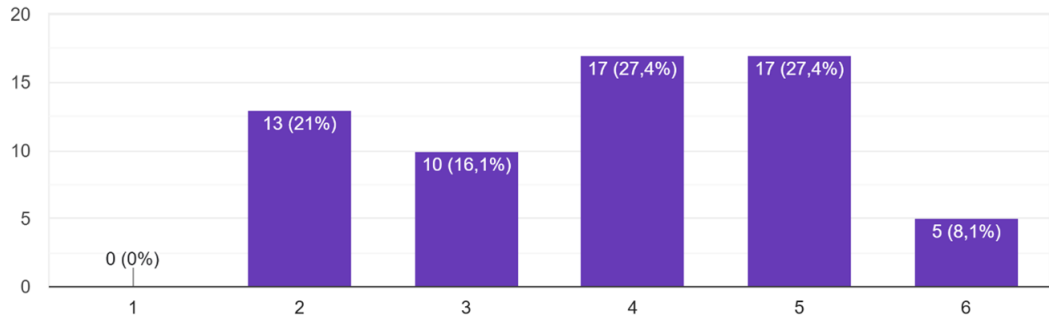


Figura 6.13: Il linguaggio e lo stile di comunicazione adottati dal PM sono diversi rispetto al componente del team con cui si interfaccia.

Il grafico mostra una tendenza verso i punteggi medio-alti, con oltre il 70% delle risposte concentrate tra 4 e 6. Questo suggerisce che molti PM adattano il proprio stile comunicativo in base all'interlocutore, anche se la presenza di voti più bassi indica che questa capacità non è ancora diffusa in modo uniforme tra le diverse realtà aziendali. Adattare il proprio linguaggio alla persona che si ha davanti permette di entrare in empatia più facilmente e instaurare un rapporto vero basato sulla fiducia. Quest'aspetto è spesso sottovalutato ma permette una maggiore riuscita del progetto e un ambiente sereno.

Il PM supporta emotivamente il team durante le sfide e le difficoltà che si incontrano. [1]

62 risposte

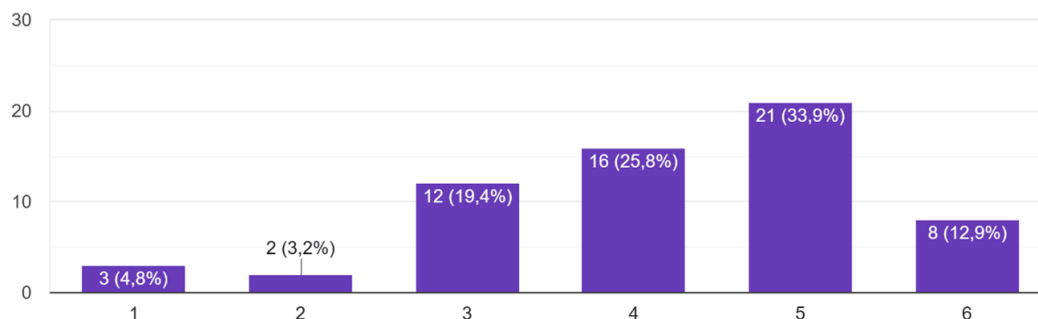


Figura 6.14: Il PM supporta emotivamente il team durante le sfide e le difficoltà che si incontrano.

Il grafico mostra una chiara tendenza verso i punteggi medio-alti, ad indicare che molti PM sono percepiti come presenti e di supporto nei momenti di difficoltà, anche se una parte minoritaria segnala una mancanza di attenzione emotiva in alcune situazioni o contesti.

Il PM crea un ambiente di lavoro in cui ci si sente valorizzati come persona, e non solo per il contributo lavorativo. [1]

62 risposte

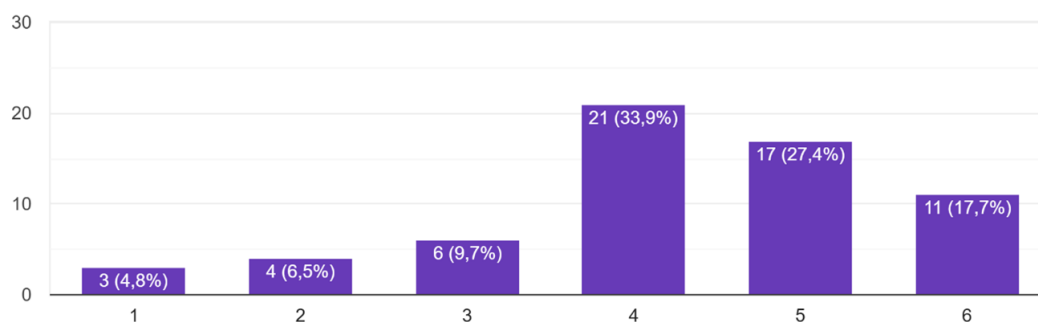


Figura 6.15: Il PM crea un ambiente di lavoro in cui ci si sente valorizzati come persona, e non solo per il contributo lavorativo.

Le risposte mostrano che questa sensibilità è presente in molte esperienze, ma non è ancora un tratto universale. In alcuni contesti, il riconoscimento personale sembra ancora subordinato alla sola performance lavorativa, segno che c'è spazio per una leadership più umana e relazionale.

Sintesi dei risultati della seconda sezione

I risultati emersi da questa sezione del sondaggio confermano il ruolo centrale dell'empatia nella leadership del project manager. I partecipanti riconoscono l'importanza di un PM capace di comprendere il punto di vista emotivo del team, di offrire supporto durante le difficoltà e di valorizzare le persone oltre il loro contributo tecnico.

La frequenza degli incontri individuali e dei feedback, seppur presente, mostra margini di miglioramento, suggerendo l'opportunità di rafforzare le pratiche comunicative e relazionali. Inoltre, il fatto che molti rispondenti abbiano svolto corsi sulle soft skill evidenzia una crescente consapevolezza della loro importanza, anche se non sempre integrata pienamente nella cultura organizzativa.

Infine, il riconoscimento dell'empatia come competenza paritaria rispetto a quelle tecniche e gestionali, insieme alla percezione di uno stile comunicativo adattivo da parte del PM, rafforza l'idea che la leadership empatica sia una leva strategica per il successo dei progetti e il benessere dei team.

6.1.3 Sezione 3: Empatia e smart working: nuove sfide relazionali

La terza sezione affronta il tema dell'empatia nel contesto dello smart working, con l'obiettivo di analizzare come la distanza fisica e la mediazione tecnologica influenzino le relazioni professionali. Le domande sono state pensate per valutare se e come l'empatia riesca a mantenersi viva in ambienti virtuali, quali strumenti ne facilitano l'espressione e quali ostacoli ne limitano la manifestazione.

Questa sezione è particolarmente rilevante alla luce dei cambiamenti organizzativi introdotti dal lavoro da remoto, che ha ridefinito le modalità di comunicazione e collaborazione. L'empatia, in questo scenario, assume una funzione ancora più delicata: diventa ponte tra le persone, strumento di connessione emotiva e garanzia

di coesione. Le risposte permetteranno di comprendere se il PM riesce a trasmettere empatia anche a distanza, e quali strategie risultano più efficaci per preservare la qualità delle relazioni in un ambiente virtuale.

Nel luogo di lavoro è consentito e visto di buon grado il lavoro da remoto.

62 risposte

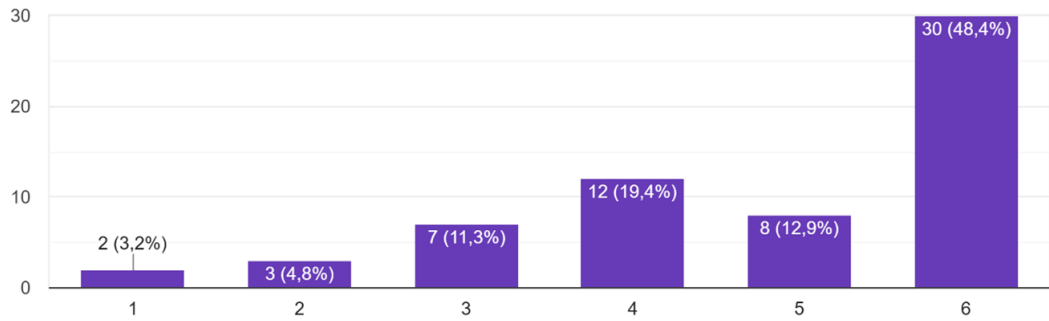


Figura 6.16: Nel luogo di lavoro è consentito e visto di buon grado il lavoro da remoto.

I componenti del team sono dislocati in diverse aree geografiche.

62 risposte

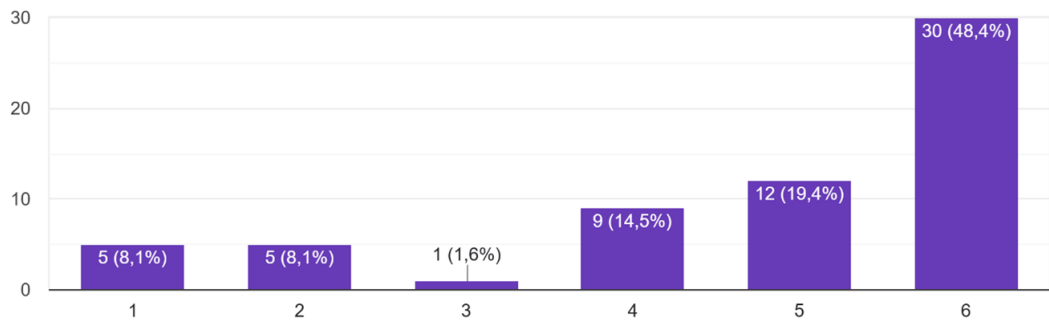


Figura 6.17: I componenti del team sono dislocati in diverse aree geografiche.

Le prime due domande mostrano un chiaro allineamento: dove il lavoro da

remoto è visto di buon grado, i team risultano spesso dislocati su più aree geografiche. Questo suggerisce che l'apertura allo smart working non è solo una scelta organizzativa, ma una necessità legata alla possibilità di attrarre talenti senza vincoli territoriali. La forte concentrazione di risposte sui punteggi alti in entrambe le domande conferma che la flessibilità e la distribuzione geografica sono ormai elementi strutturali nel modello di lavoro moderno. Tale analisi è valida in aziende bancarie, di consulenza e nei settori simili, provenienza della maggior parte dei rispondenti. Non è altresì scontato che aziende di questi settori favoriscano il lavoro da remoto: infatti la preferenza ad oggi è di un lavoro ibrido, che prevede la presenza di almeno 2 giorni a settimana.

Il team (se non dislocato in diverse aree geografiche) si ritrova in ufficio molte volte nell'arco del mese.

62 risposte

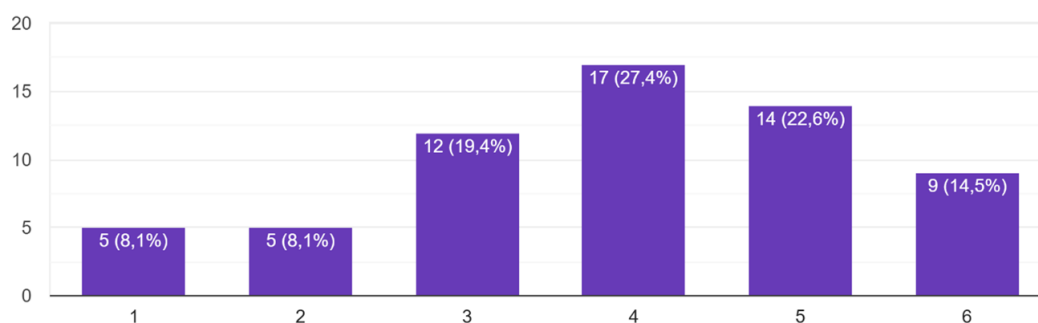


Figura 6.18: Il team (se non dislocato in diverse aree geografiche) si ritrova in ufficio molte volte nell'arco del mese.

Le risposte a tale domanda sono eterogenee, ed evidenziano molta differenza nei team di lavoro. E' evidente come la maggior parte dei team dei rispondenti si ritrovino periodicamente in ufficio, con chi è disponibile e laddove sia effettivamente possibile per motivi geografici. Il lavoro da casa permette una maggiore flessibilità, ma alcune volte può limitare le comunicazioni rapide, che possono risolvere tramite le domande a voce diversi task di natura semplice nelle giornate lavorative.

Mi sento connesso e parte integrante del team di lavoro anche quando opero in smart working. [9]
62 risposte

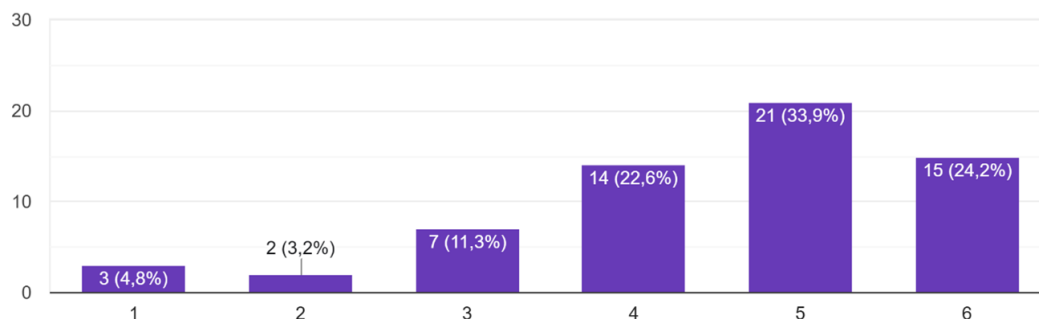


Figura 6.19: Mi sento connesso e parte integrante del team di lavoro anche quando opero in smart working.

Le risposte indicano che la maggior parte dei partecipanti riesce a sentirsi parte del team anche quando lavora in modalità smart working. Questo evidenzia come la connessione non dipenda solo dalla presenza fisica, ma dalla qualità delle relazioni e degli strumenti di collaborazione. Tuttavia, alcuni voti bassi segnalano che non per tutti è semplice mantenere il senso di appartenenza a distanza, suggerendo l'importanza di pratiche inclusive e momenti di interazione dedicati.

C'è disponibilità da parte del team e del PM a dialogare tramite le riunioni online. [10]

62 risposte

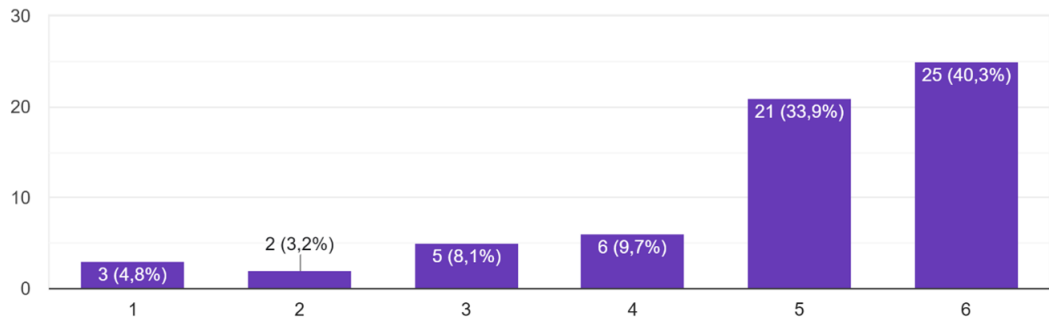


Figura 6.20: C'è disponibilità da parte del team e del PM a dialogare tramite le riunioni online.

Le risposte ottenute rispondono chiaramente: c'è disponibilità nella maggior parte dei casi nel dialogo tramite le riunioni online. E' importante che le relazioni non siano limitate da uno schermo e non si abbia diversa percezione di ascolto e condivisione delle emozioni, anche se questi inevitabilmente sono vissuti in maniera differente nella modalità online.

Il senso di squadra e coesione del gruppo sono stati influenzati negativamente dallo smart working.

[8]

62 risposte

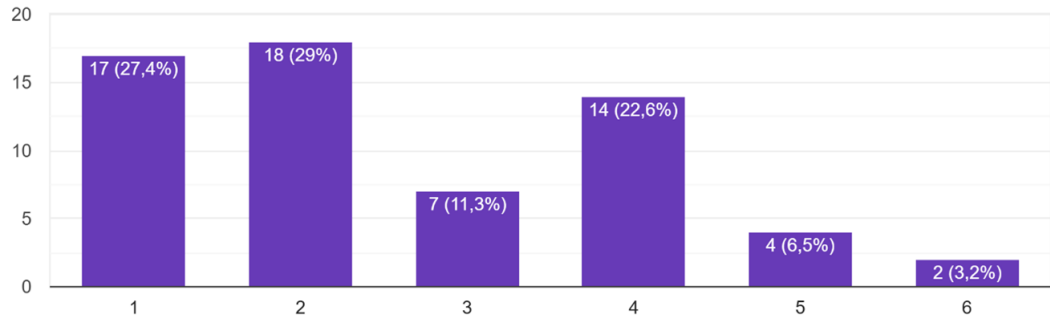


Figura 6.21: Il senso di squadra e coesione del gruppo sono stati influenzati negativamente dallo smart working.

Le risposte mostrano che la maggior parte dei partecipanti non percepisce un impatto negativo dello smart working sulla coesione del gruppo. Questo suggerisce che, quando la collaborazione è ben gestita, la distanza fisica non compromette il senso di squadra. Tuttavia, alcuni voti più alti indicano che in certi contesti la mancanza di interazioni dirette può ridurre la compattezza del team, evidenziando l'importanza di strategie mirate per mantenere la connessione sociale.

Ci sono frequenti opportunità di conversazioni informali o "non strettamente lavorative" con il project manager/i miei colleghi in smart working, e...no importanti per il mantenimento del rapporto. [9]
62 risposte

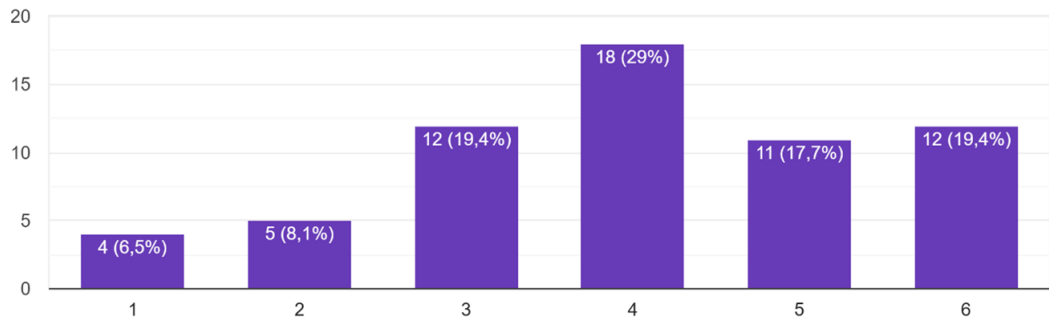


Figura 6.22: Ci sono frequenti opportunità di conversazioni informali o "non strettamente lavorative" con il project manager/i miei colleghi in smart working, e sono importanti per il mantenimento del rapporto.

Le risposte raccontano una realtà sfumata: le conversazioni informali in smart working ci sono, ma non sempre con la frequenza desiderata. Quando avvengono, vengono percepite come preziose per mantenere vivo il rapporto umano e la coesione del gruppo. Dove mancano, emerge il rischio che la collaborazione diventi puramente funzionale, perdendo quella dimensione relazionale che alimenta fiducia e senso di appartenenza.

Le dinamiche di potere o le gerarchie all'interno del team non sono state influenzate negativamente dal passaggio allo smart working. [10]

62 risposte

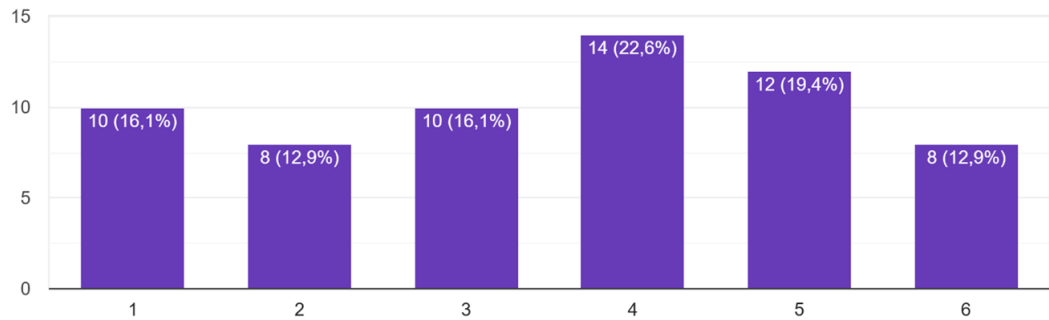


Figura 6.23: Le dinamiche di potere o le gerarchie all'interno del team non sono state influenzate negativamente dal passaggio allo smart working.

Le risposte sono molto variegate, segno che la domanda toccava un tema complesso e forse non del tutto chiaro. In generale, non emerge una percezione netta di cambiamento nelle dinamiche di potere con lo smart working: alcuni ritengono che le gerarchie siano rimaste stabili, altri percepiscono variazioni. Questo potrebbe riflettere differenze tra contesti organizzativi e stili di leadership, più che un effetto diretto del lavoro a distanza.

La mancanza di interazioni fisiche quotidiane impatta negativamente sulla percezione del supporto e della comprensione da parte del PM/dei colleghi. [8]

62 risposte

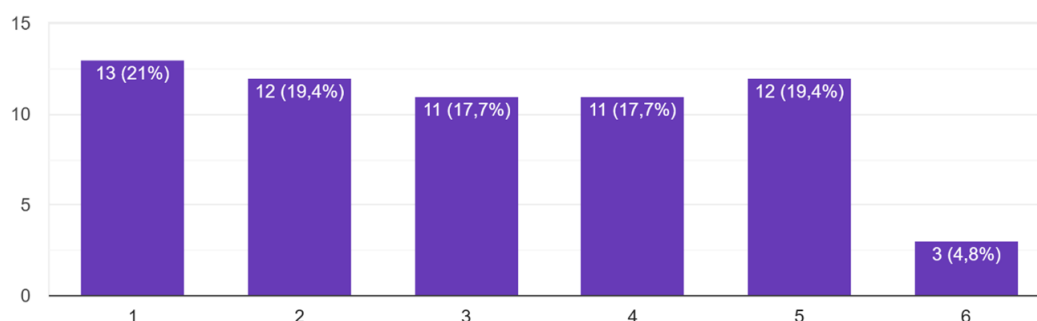


Figura 6.24: La mancanza di interazioni fisiche quotidiane impatta negativamente sulla percezione del supporto e della comprensione da parte del PM/dei colleghi.

Le risposte sono distribuite in modo piuttosto uniforme, segno che l'impatto della mancanza di interazioni fisiche è percepito in maniera diversa a seconda dei contesti. Per alcuni non rappresenta un problema, mentre altri avvertono una riduzione del supporto e della comprensione. Questo evidenzia quanto sia cruciale compensare la distanza con strumenti e pratiche che favoriscano la vicinanza relazionale.

Sintesi dei risultati sullo smart working

La sezione dedicata al lavoro in smart working evidenzia una generale apertura e accettazione di questa modalità da parte dei partecipanti. Il lavoro da remoto è percepito come consentito e ben visto, e la dislocazione geografica dei membri del team è una realtà diffusa. Tuttavia, la frequenza degli incontri in presenza varia, e questo incide sulla percezione di connessione e appartenenza al gruppo.

Nonostante la distanza fisica, molti partecipanti dichiarano di sentirsi parte integrante del team anche in smart working, grazie alla disponibilità del PM e dei colleghi a dialogare tramite riunioni online. Tuttavia, emergono alcune criticità: il senso di squadra e la coesione risultano talvolta indeboliti, e la mancanza di

interazioni fisiche quotidiane può impattare negativamente sulla percezione di supporto e comprensione.

Le conversazioni informali, quando presenti, sono considerate importanti per il mantenimento delle relazioni, mentre le dinamiche di potere e gerarchia non sembrano subire effetti negativi significativi. Questo suggerisce che, pur in un contesto virtuale, è possibile mantenere un equilibrio relazionale, a patto che vengano curate le dimensioni comunicative ed emotive.

Nel complesso, i dati confermano che lo smart working richiede una gestione relazionale consapevole, dove il ruolo del PM si estende oltre la pianificazione e il controllo, includendo la capacità di creare connessioni autentiche e ambienti di lavoro inclusivi anche a distanza.

6.1.4 Considerazioni finali e limiti del sondaggio

I risultati del sondaggio offrono una panoramica utile e coerente delle opinioni espresse, ma presentano alcuni limiti metodologici:

- La forte presenza di giovani tra i 18 e i 30 anni potrebbe aver influenzato le risposte, rendendole meno rappresentative delle altre fasce d'età, con anzianità lavorativa maggiore (vedi Figura 6.25).
- La concentrazione di partecipanti in ambiti IT e bancari può aver orientato le opinioni verso una visione professionale specifica.
- L'assenza di domande aperte ha impedito di raccogliere commenti o riflessioni personali, limitando l'analisi a dati quantitativi.
- La scala da 1 a 6 non prevede una posizione neutra, il che può aver forzato alcune risposte verso un'opinione più decisa.

Nonostante questi limiti, il sondaggio ha fornito dati significativi che potranno essere utilizzati come base per futuri approfondimenti, eventualmente integrando strumenti qualitativi e ampliando il campione in modo più bilanciato per età e settori professionali.

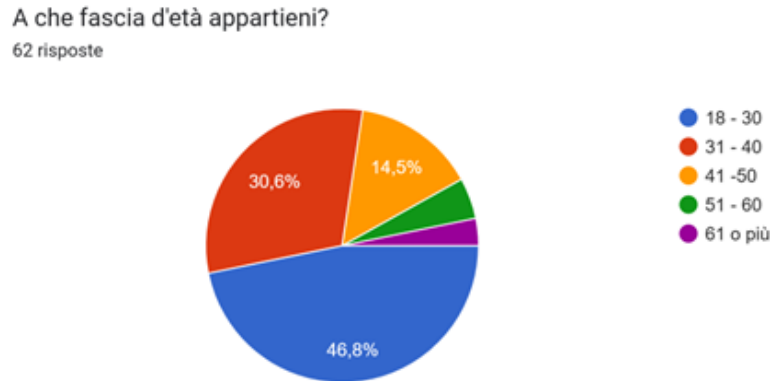


Figura 6.25: Risposte al sondaggio sulle fasce d'età

6.2 Obiettivi e risultati delle interviste

Le interviste, come riportato nel precedente capitolo della metodologia, sono state svolte con un registro simile, tramite l'utilizzo di quattro domande:

1. Come descriveresti il tuo ruolo di Manager al di là delle responsabilità di progetto?
2. Ritieni che le competenze relazionali, come l'empatia, influenzino il tuo modo di agire?
3. Quanto è importante la cultura empatica all'interno dei progetti? Quali esperienze ti hanno fatto riflettere sull'importanza dell'empatia?
4. Quali strumenti o pratiche possono aiutare un PM a sviluppare questa competenza?

Nelle successive sezioni verranno presentate le risposte, rivisitate per un mantenere un linguaggio consono al testo ma comunque contenenti riflessioni e citazioni specifiche, che permettono di evidenziare aspetti cruciali delle visioni degli intervistati.

6.3 Prima intervista

1. Come descriveresti il tuo ruolo di Manager al di là delle responsabilità di progetto?

Il ruolo del manager, secondo l'intervistato, è profondamente cambiato nel tempo. Se all'inizio della sua carriera, intorno agli anni 2000, la figura del manager era associata a una leadership rigida, direttiva e focalizzata esclusivamente sul raggiungimento degli obiettivi, oggi si parla di una *managerialità 2.0*, più attenta alle persone, al loro benessere e al potenziale umano.

“Quando io ho iniziato, c'era una managerialità estremamente dura. Direttiva. C'era un obiettivo, bisognava raggiungerlo a tutti i costi... anche se durante il percorso potessero esserci delle vittime, ovviamente metaforicamente parlando.”

In passato, il successo era misurato solo in termini di risultati, spesso a discapito delle relazioni e della salute emotiva dei collaboratori. L'intervistato descrive un contesto in cui lo stress era elevato, le aspettative altissime, e le persone venivano “calpestate” pur di raggiungere gli obiettivi. Oggi, invece, il manager è chiamato a guidare con consapevolezza, coinvolgendo ogni membro del team, valorizzando le differenze e promuovendo un clima di collaborazione.

“Il coinvolgimento delle persone, dalla prima all'ultima arrivata, può solo giovare al raggiungimento dell'obiettivo, ma soprattutto alla qualità con cui lo si raggiunge.”

Il manager non è solo un coordinatore di attività, ma un modello di riferimento: deve incarnare professionalità, etica, puntualità, ascolto e coerenza. Non può pretendere dai collaboratori ciò che lui stesso non dimostra.

“Non posso chiedere la puntualità se io non sono il primo a essere puntuale. Non posso chiedere ascolto se io non sono il primo ad ascoltare.”

L'intervistato sottolinea che il manager deve essere un *porto sicuro*, una figura capace di dare stabilità, fiducia e direzione, anche nei momenti di difficoltà. Questo

ruolo si costruisce nel tempo, attraverso l'esperienza, l'osservazione di modelli positivi e la capacità di adattarsi ai contesti.

“Per me il manager è un modello di professionalità, di etica, di relazione.
È un porto sicuro.”

La managerialità non è solo teoria o titoli accademici, ma gavetta, pratica quotidiana e sensibilità umana. Il manager deve essere capace di leggere le dinamiche del gruppo, di agire con coerenza e di mantenere un contatto umano con tutte le persone, indipendentemente dal ruolo o dall'anzianità. Lo stesso approccio vale anche per il cliente: il rispetto, l'educazione e la capacità di ascolto sono fondamentali per costruire relazioni solide e durature.

2. Ritieni che le competenze relazionali, come l'empatia, influenzino il tuo modo di agire?

L'empatia è considerata una competenza centrale e imprescindibile per chi ricopre un ruolo manageriale. L'intervistato la descrive come una qualità che deve essere autentica e percepibile, non una tecnica da applicare meccanicamente.

“Non c'è cosa più brutta di vedere qualcuno che finge di essere empatico.
Non regge che pochissimi secondi.”

L'empatia non si può imparare dai libri: può essere allenata, ma deve essere radicata nella persona. Essere se stessi, con etica e professionalità, permette di costruire relazioni solide e durature.

“L'essere se stessi, mantenendo un'etica e una professionalità, comunque porta dei risultati.”

Essere empatici significa intercettare bisogni, emozioni e segnali deboli, comprendere lo stato d'animo delle persone e agire di conseguenza. È ciò che permette di evitare conflitti, di gestire situazioni complesse e di valorizzare le persone anche nei momenti di fragilità.

“Riuscire a comprendere un'emozione che quella persona sta provando in quel determinato istante è fondamentale per evitare scontri, conflitti, malesseri.”

Tuttavia, viene anche evidenziato un rischio: quello di strumentalizzare l'empatia, trasformandola in uno slogan o in una moda.

“Oggi tutti vogliono essere un coach... ma se non sei capace, lascia perdere. L'empatia è la stessa cosa.”

L'empatia non è un requisito da checklist, ma una cultura da vivere. È ciò che distingue un manager che guida con il cuore da uno che si limita a gestire con la testa. L'intervistato insiste sul fatto che l'empatia deve essere reciproca: non è un gesto unilaterale, ma uno scambio che genera fiducia, sintonia e collaborazione.

Infine, viene sottolineato che l'empatia non deve annullare la leadership: ci sono momenti in cui il manager deve mantenere una linea direttiva, prendere decisioni ferme e guidare con determinazione.

“Ci sono momenti in cui bisogna tenere una leadership un po' più direttiva. Altri in cui puoi essere più accondiscendente.”

L'equilibrio tra fermezza e comprensione è ciò che rende l'empatia una competenza strategica, capace di migliorare la qualità del lavoro e il benessere delle persone.

3. Quanto è importante la cultura empatica all'interno dei progetti? Quali esperienze ti hanno fatto riflettere sull'importanza dell'empatia?

L'empatia, secondo l'intervistato, è una componente essenziale per il successo dei progetti, non solo in termini di risultati ma anche di sostenibilità relazionale. La cultura empatica consente di creare ambienti di lavoro in cui le persone si sentono ascoltate, comprese e valorizzate. Questo approccio non solo migliora la qualità del lavoro, ma riduce il rischio di conflitti e rotture all'interno del team.

“Comprendere lo stato d'animo delle sue risorse, delle sue persone... questo aiuta la persona a emergere.”

L'empatia è vista come una forma di investimento umano: ignorare il malessere di una persona può compromettere il progetto e danneggiare l'organizzazione nel lungo periodo. Le persone non sono semplici esecutori, ma veri e propri asset aziendali.

“Io ho bruciato un asset quando sfrutto una persona che in quel momento ha un malessere.”

La cultura empatica, quindi, non è un accessorio, ma una condizione necessaria per costruire progetti solidi, inclusivi e resilienti.

L'intervistato racconta riguardo alle esperienze due casi opposti che hanno rafforzato la sua consapevolezza sull'importanza dell'empatia nel ruolo manageriale. La prima, vissuta come fallimento, riguarda un collaboratore che ha affrontato una grave situazione familiare. Nonostante i tentativi di supporto, il manager non è riuscito a intercettare in tempo il limite emotivo della persona.

“Io non ho saputo leggere tutti i segnali correttamente fin da subito... ho dato per scontato che potesse reggere.”

La seconda esperienza, invece, è stata positiva: una collega in difficoltà è stata invitata a prendersi una pausa forzata. Al rientro, ha espresso gratitudine per quel gesto, riconoscendone il valore.

“La prima cosa che mi ha detto è: grazie. Un grazie sentito, non di cortesia.”

Questi episodi dimostrano che l'empatia si manifesta attraverso azioni concrete, talvolta anche impopolari, ma necessarie per tutelare le persone e il progetto.

4. Quali strumenti o pratiche possono aiutare un PM a sviluppare questa competenza?

L'empatia non si insegna con corsi teorici, ma si sviluppa nel tempo, attraverso il confronto con contesti complessi e la disponibilità a mettersi in gioco. Per l'intervistato, è fondamentale che il manager sia aperto all'ascolto, sappia cogliere il non detto e sia disposto a costruire relazioni autentiche.

“L'unico modo per diffondere questa cultura è farla vivere... non è pubblicità progresso.”

Tra le pratiche utili, viene citata l'importanza di allenarsi alla lettura del paraverbale, soprattutto nel lavoro da remoto, dove mancano i segnali visivi e

corporei. L'empatia diventa così una forma di leadership relazionale, capace di generare fiducia e collaborazione.

“Il mio mestiere è trovare quel bisogno. Solo ascoltandolo posso trovare la soluzione.”

Allenarsi all'empatia significa alzare progressivamente la propria soglia di efficacia, riducendo il numero di situazioni gestite in modo superficiale e aumentando la qualità delle relazioni professionali.

6.4 Seconda intervista

1. Come descriveresti il tuo ruolo di Manager al di là delle responsabilità di progetto?

L'intervistata descrive il ruolo del manager come una figura che deve saper coniugare competenze tecniche e relazionali, in particolare l'empatia. Il manager non è solo responsabile del progetto, ma anche del clima e della coesione del team. La sua capacità di comprendere le persone e di creare un ambiente di lavoro positivo è vista come essenziale.

“Il rapporto troppo asettico, privo di empatia, di connessione, di vicinanza emotiva... secondo me in un team alla lunga non può funzionare bene.”

La managerialità non è solo una questione di gerarchia, ma anche di equilibrio tra autorevolezza e umanità. L'intervistata sottolinea l'importanza di mantenere una certa distanza nei momenti opportuni, ma senza rinunciare alla relazione.

“Bisogna sempre ricordare che c'è un po' di gerarchia... però allo stesso tempo neanche troppo, perché sennò vorrebbe dire essere più comandante che manager.”

2. Ritieni che le competenze relazionali, come l'empatia, influenzino il tuo modo di agire?

L'empatia è considerata una componente naturale e imprescindibile del modo di agire dell'intervistata. Essa non viene vissuta come una tecnica da applicare, ma

come una parte integrante del proprio carattere e del proprio stile di leadership. L'empatia aiuta a gestire i conflitti, a comprendere le difficoltà e a mantenere un clima sereno.

“Per me è molto importante... cercare di comprendere le persone quando si verificano situazioni spiacevoli o di conflitto.”

L'intervistata evidenzia come l'empatia sia strettamente legata alla propria indole personale, rendendo difficile separare il ruolo professionale dal modo di essere. Questo approccio favorisce relazioni più autentiche e una gestione più umana del team.

“Non riesco neanche a separare nettamente il ruolo del manager dal mio carattere... per me è tutto intrecciato.”

3. Quanto è importante la cultura empatica all'interno dei progetti? Quali esperienze ti hanno fatto riflettere sull'importanza dell'empatia?

La cultura empatica è vista come un elemento fondamentale per la gestione dei progetti, soprattutto nei momenti di cambiamento o di difficoltà. L'intervistata racconta come l'empatia abbia avuto un impatto positivo nella gestione del passaggio di una persona da un team all'altro, evitando traumi e facilitando la comprensione.

“Il mio approccio empatico nel cercare di facilitare questi passaggi... secondo me può aver portato dei risultati positivi.”

La comunicazione attenta e rispettosa è considerata uno strumento efficace per affrontare situazioni delicate. L'intervistata sottolinea l'importanza di adattare i toni e le modalità comunicative al carattere delle persone coinvolte, per favorire un clima di fiducia e collaborazione.

“Rispettare il carattere dell'altra persona può facilitare questo tipo di situazioni... anche nei momenti di cambiamento.”

4. Quali strumenti o pratiche possono aiutare un PM a sviluppare questa competenza?

L'intervistata suggerisce diverse pratiche per promuovere la cultura empatica all'interno dei team, soprattutto in contesti di lavoro da remoto. Tra queste, l'introduzione di momenti informali come i "venerdì del daily non lavorativo", che favoriscono la conoscenza reciproca e la creazione di legami.

“Favorire la conoscenza delle persone... può creare una vicinanza empatica che va oltre la sola quotidianità lavorativa.”

Un altro strumento utile è il sondaggio interno, che permette di rilevare il clima del team e di intervenire in caso di difficoltà. L'empatia, in questo senso, diventa anche una competenza organizzativa, legata alla crescita e alla valorizzazione delle persone.

“Sondare il terreno... può essere un modo per capire cosa sta succedendo nel team e intervenire dove è possibile.”

6.5 Terza intervista

Come descriveresti il tuo ruolo di Manager al di là delle responsabilità di progetto?

L'intervistato descrive il proprio ruolo andando oltre la dimensione tecnica e operativa, ponendo al centro la gestione delle persone. In un contesto complesso come quello di una raffineria, il manager non è soltanto un coordinatore di attività, ma un facilitatore di crescita e di equilibrio organizzativo:

«Se devo definire in due parole qual è il mio lavoro è gestire le persone.»

Questa affermazione evidenzia una visione del management orientata alla valorizzazione del capitale umano. L'intervistato sottolinea come uno degli obiettivi principali sia creare le condizioni affinché ciascun collaboratore possa esprimere il proprio potenziale:

«Il peccato più grosso è avere una persona con un grosso potenziale e non riuscire a farglielo esprimere.»

Questo approccio si inserisce in una logica di *people management*, dove il successo del progetto dipende dalla capacità del leader di riconoscere le caratteristiche individuali e di assegnare ruoli coerenti con competenze e attitudini.

Ritieni che le competenze relazionali, come l'empatia, influenzino il tuo modo di agire?

Alla domanda sull'impatto delle competenze relazionali, la risposta è chiara:

«Assolutamente sì, l'empatia è uno strumento necessario per il tipo di business che faccio io.»

L'empatia diventa quindi una leva strategica per la gestione dei conflitti e per la motivazione del team. L'intervistato spiega come il suo obiettivo sia quello di mettere le persone nelle condizioni di dare il meglio, attraverso ascolto e comprensione delle loro esigenze. Questo approccio si collega al concetto di *leadership without authority*, che egli cita come competenza chiave:

«Essere capaci di influenzare anche persone non sotto il tuo diretto riporto... si lavora in team, non fai notare che sei il capo.»

Quanto è importante la cultura empatica all'interno dei progetti? Quali esperienze ti hanno fatto riflettere sull'importanza dell'empatia?

L'intervistato considera l'empatia non come un elemento accessorio, ma come parte integrante della cultura organizzativa:

«L'empatia è un valore oltre che uno strumento necessario.»

In ambienti ad alto rischio, come le raffinerie, la collaborazione e la fiducia reciproca sono fondamentali per garantire sicurezza e continuità operativa. La gestione empatica contribuisce a ridurre i conflitti interfunzionali e favorisce l'allineamento sugli obiettivi comuni. L'intervistato sottolinea come i contrasti siano inevitabili, ma anche utili se gestiti correttamente:

«I conflitti esistono sempre... dal contrasto poi nasce la discussione, dalla discussione nasce l'idea.»

Quali strumenti o pratiche possono aiutare un PM a sviluppare questa competenza?

Secondo l'intervistato, la comunicazione è lo strumento principale per sviluppare empatia:

«Comunicare è un miracolo. . . farsi capire non è assolutamente facile.»

La capacità di trasmettere messaggi chiari e di ascoltare attivamente è alla base di una leadership empatica. L'intervistato evidenzia inoltre l'importanza di conoscere il team non solo dal punto di vista professionale, ma anche personale:

«Conoscere le proprie persone. . . cosa gli piace, quali sono le sue fatiche.»

Attraverso la conoscenza e il rapporto con la persona, i risultati lavorativi non sono solamente un obiettivo ma diventano concretezza.

6.6 Quarta intervista

Oltre alle interviste approfondite, è stata raccolta un'ulteriore testimonianza via messaggistica da un project manager del settore industriale, che offre spunti significativi sul ruolo dell'empatia nella pratica quotidiana. L'intervistato sottolinea come, oltre agli aspetti tecnici, il compito principale di un PM sia "far funzionare il gruppo e garantire una comunicazione tempestiva con il cliente", evidenziando che la motivazione e la comprensione delle persone sono elementi imprescindibili per il buon andamento del progetto. Secondo la sua esperienza, l'empatia è determinante per gestire carichi di lavoro, priorità e comunicazione: "Se capisci come sta (e soprattutto cosa vuole) chi lavora con te, puoi gestire meglio carichi, comunicazione e priorità". L'intervistato riporta un episodio in cui, grazie a un approccio empatico, è riuscito a risolvere una criticità legata a una risorsa sotto pressione, semplicemente rivedendo le priorità dopo un confronto diretto. Al contrario, ricorda una situazione in cui la mancanza di ascolto ha generato tensioni evitabili, confermando l'importanza di fermarsi e dialogare. Infine, il PM ribadisce che la cultura empatica è essenziale per la collaborazione e che non richiede strumenti complessi: "Basta ascoltare di più, chiedere feedback sinceri e spiegare il perché delle scelte". Aggiunge che la fiducia con il cliente è un pilastro:

senza di essa, il rapporto si riduce a un controllo formale, mentre la trasparenza e la coerenza nei comportamenti creano un clima di collaborazione e problem solving condiviso.

6.7 Analisi dei risultati del questionario interno

La terza modalità di raccolta dati e informazioni è stata tramite un questionario interno, somministrato con cadenza mensile al team di lavoro di cui l'autore fa parte. Le domande hanno come cardine il meeting giornaliero che viene svolto dal team.

In questo paragrafo vengono riportate le risposte, raccolte in forma anonima, e analizzate qualitativamente per individuare tendenze, punti di forza e aree di miglioramento.

6.7.1 Domande e analisi delle risposte

1. Le informazioni condivise durante il Daily Meeting BE sono chiare e comprensibili?

- “Le informazioni condivise durante il Daily Meeting BE sono chiare e permettono di comprendere più facilmente lo stato delle attività.”
- “Sarebbe utile rappresentare i task condividendo lo schermo con la bacheca delle attività e le scadenze, così da avere una visione più chiara.”
- “Dipende: in generale le informazioni sono chiare, ma può capitare che in alcune giornate risultino meno comprensibili, soprattutto quando ci sono molte urgenze.”

La maggior parte dei partecipanti ritiene le informazioni chiare, ma emerge la necessità di una maggiore strutturazione e supporto visivo per facilitare la comprensione.

2. Ti senti ascoltato/a quando esprimi un'opinione o un problema?

- “Sì, mi sento ascoltata, soprattutto quando emergono delle difficoltà, noto una reale disponibilità a collaborare per trovare una soluzione.”

- “Mi sembra che spesso quando si esprime un’opinione venga ignorata e qualche volta ha causato criticità che potevano essere evitate.”
- “Può capitare che, durante l’esposizione di un problema, si venga interrotti o che la discussione si sposti su altri temi considerati più urgenti.”

Il clima di ascolto è generalmente positivo, ma sono presenti criticità legate alle interruzioni e alla gestione delle priorità.

3. Ti senti a tuo agio nel comunicare con i membri del team?

- “Sì, mi sento perfettamente a mio agio nel comunicare con i membri del team.”
- “In generale sì, anche se in alcune situazioni potrebbe esserci più disponibilità al dialogo.”
- “Le difficoltà le ho avute quando i membri non erano collaborativi o non portavano a termine le attività.”

La comunicazione è percepita come fluida e rispettosa, con qualche nota critica legata alla disponibilità al dialogo e alla collaborazione.

4. Secondo te i membri del team collaborano attivamente tra loro?

- “Sì, noto una buona collaborazione tra i membri del team.”
- “La collaborazione nel nostro gruppo con i colleghi consolidati è molto alta, vedo dei piccoli problemi appena entra un nuovo membro.”
- “Il team ora com’è ridotto ai minimi termini ha di positivo che è sempre in contatto e pronto alla risposta.”

La collaborazione è forte, ma l’inserimento di nuovi membri richiede attenzione per mantenere la coesione.

5. Ricevi feedback tempestivi e costruttivi quando ne hai bisogno?

- “Ricevo feedback chiari e costruttivi, nella maggior parte dei casi tempestivi.”

- “I feedback generalmente sono tempestivi, ma non esaustivi e spesso alcuni punti rimangono aperti.”
- “Personalmente ricevo feedback live anche in chiamata con il cliente e li apprezzo sempre tanto.”

Il feedback è percepito come utile e tempestivo, ma non sempre completo.

6. Ci sono momenti in cui ti senti sopraffatto/a dalla quantità di messaggi o notifiche?

- “Sicuramente sì, ma sporadici e dipendenti da periodi di maggior carico.”
- “Ci sono momenti in cui la quantità di messaggi e notifiche diventa impegnativa, soprattutto nelle giornate più intense.”
- “Sono in molte chat che non posso silenziare. Non mi danno ansia le chat interne quanto quelle con il cliente che pressa per i tempi.”

Il sovraccarico informativo è percepito in modo variabile, con maggiore criticità nei periodi di picco e nelle interazioni con i clienti.

6.7.2 Analisi e limiti del questionario

L'analisi del questionario interno evidenzia un quadro complessivamente positivo, caratterizzato da una buona chiarezza comunicativa, un clima di ascolto generalmente favorevole e una collaborazione attiva tra i membri. Tuttavia, emergono alcune criticità legate alla strutturazione delle informazioni, alla gestione delle priorità e al sovraccarico informativo in momenti di picco.

È importante sottolineare che i risultati devono essere interpretati alla luce di due fattori limitanti: il numero ridotto di partecipanti (7 persone per risposta) e la natura dinamica del team, che comporta possibili cambi di composizione nel tempo. Questi elementi possono influenzare la stabilità delle percezioni e la generalizzabilità delle conclusioni.

Nonostante tali limiti, il questionario ha fornito indicazioni preziose per comprendere come pratiche di ascolto attivo, chiarezza comunicativa e gestione equilibrata delle interazioni digitali siano determinanti per favorire un ambiente di lavoro armonico e orientato alla collaborazione.

Capitolo 7

Conclusione

La presente ricerca ha analizzato il ruolo dell'empatia nel project management, evidenziando come questa competenza, spesso considerata una soft skill, rappresenti in realtà una leva strategica per il successo dei progetti e il benessere organizzativo. L'analisi teorica ha mostrato il legame tra empatia, intelligenza emotiva e leadership trasformativa, sottolineando l'importanza di integrare tali dimensioni nelle pratiche manageriali, soprattutto in contesti complessi e digitalizzati.

Sintesi dei risultati

I dati raccolti tramite sondaggio (62 partecipanti) e interviste ai project manager confermano che l'empatia è percepita come una competenza cruciale, al pari delle competenze tecniche. Tuttavia, emergono criticità: la frequenza di feedback e incontri individuali è limitata, e lo smart working riduce la coesione del team, pur mantenendo un buon livello di collaborazione grazie alla disponibilità del PM e all'uso di strumenti digitali.

Discussione e limiti

Il sondaggio evidenzia una forte consapevolezza del valore dell'empatia, ma anche la necessità di pratiche più strutturate per coltivarla. I limiti principali riguardano la composizione del campione (prevalenza di giovani e settori IT/bancari), l'assenza di domande aperte e il numero ridotto di interviste, che non consente generalizzazioni.

Anche quanto raccolto all'interno del questionario è frutto di un intervallo temporale ridotto (circa 3 mesi) e di un team sempre in evoluzione, pertanto per trarre conclusioni stabili sarebbe servito un lasso di tempo maggiore dove verificare l'andamento e l'evoluzione del team. Le interviste hanno offerto uno spaccato personale, rivolto maggiormente all'ambito IT e delle costruzioni. Non si è avuta la possibilità di intervistare altri manager, a rappresentanza di altre aziende e servizi. La ricerca sarebbe stata più ampia ma forse avrebbe perso il focus e l'impronta di questo elaborato: valutare e valorizzare l'ambito lavorativo vissuto dall'autore.

Prospettive future

Per approfondire il tema, si suggerisce di ampliare il campione a più settori e fasce d'età, includendo contesti organizzativi con diversi livelli di maturità digitale e culturale. Sarà utile integrare metodi qualitativi, come focus group e osservazioni sul campo, per cogliere le dinamiche relazionali che i questionari non riescono a intercettare.

Un'ulteriore prospettiva riguarda l'analisi quantitativa della correlazione tra empatia e indicatori di performance progettuale (KPI), quali rispetto dei tempi, contenimento dei costi e qualità dei deliverable. Questo consentirebbe di misurare in modo più oggettivo l'impatto delle competenze relazionali sui risultati di business.

Infine, si raccomanda di sviluppare programmi formativi strutturati per i project manager, basati su approcci esperienziali e simulazioni, che includano anche l'uso di strumenti digitali per la gestione empatica dei team virtuali. Un'area di ricerca emergente potrebbe riguardare l'applicazione dell'intelligenza artificiale per supportare il PM sempre di più nell'ambito tecnico, in modo da permettere di ritagliare maggiore tempo per confronti individuali o con il team e alimentare la coesione. L'AI difficilmente può costruire relazioni, ma sicuramente può essere un facilitatore nei task lavorativi.

Componente cruciale emersa è la necessità di aprire spazi di ascolto, per favorire la comunicazione e la crescita personale dei lavoratori.

Riflessione finale e pensieri personali

In un mondo del lavoro sempre più ibrido e digitale, l'empatia non è un accessorio, ma una competenza chiave per costruire fiducia, motivazione e resilienza nei team. Il project manager del futuro dovrà essere non solo un coordinatore di attività, ma un connettore umano, capace di trasformare la complessità in collaborazione e la distanza in prossimità.

Come afferma Satya Nadella, amministratore delegato di Microsoft, *“La competenza più importante per un leader è una profonda empatia, perché il nostro lavoro è costruire cose che siano in sintonia con bisogni non espressi”*.

Questa frase sintetizza il cuore della presente ricerca: **l'empatia non è solo un valore umano, ma una strategia per il successo sostenibile dei progetti che mettono al centro le persone.**

Il lavoro svolto in questi mesi mi ha permesso di **incontrare e conoscere persone**, approfondire parti del mio lavoro quotidiano e mettere un po' più a fuoco quali sono gli aspetti essenziali delle relazioni lavorative.

Il percorso universitario mi ha insegnato ad aprirmi agli altri, a valorizzare il mio studio e il mio impegno, cercando di dare il meglio, anche quando vedevo solo fatica.

La conclusione della tesi mette un punto all'esperienza universitaria, ma apre le porte alla vita lavorativa, nella speranza che questa sia fatta di professionalità, di onestà, di crescita... ma soprattutto di incontri veri e duraturi.

In chiusura dell'elaborato, mi permetto con un tono più informale un commento per i lettori:

A voi, da parte mia, un sincero augurio di essere valorizzati nel mondo del lavoro prima come individui e poi come lavoratori. Un augurio di crescita e serenità nella vita quotidiana, affinché sia piena di soddisfazioni e colma di gioia.

Con affetto,

Marco

Bibliografia

- [1] Definizione di empatia. <https://www.treccani.it/vocabolario/empatia/>, s.d. Istituto dell'Enciclopedia Italiana.
- [2] Reuven Bar-On. *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Multi-Health Systems, 1997. ISBN 978-0-7729-4363-3. doi: 10.1037/t04985-000.
- [3] Sigal G. Barsade. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 2002. doi: 10.2307/3094912.
- [4] Nicholas Clarke. Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2):5–20, 2010. doi: 10.1002/pmj.20162.
- [5] James Connor, Vanessa McDermott, and Wilma Gillies. Passionate projects: Practitioner reflections on emotion management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5):865–885, 2022. doi: 10.1108/IJMPB-08-2021-0208.
- [6] Judith A. Crowell and Everett Waters. Bowlby's theory grown up: The role of attachment in adult love. *Psychological Inquiry*, 1994. doi: 10.2307/1449078.
- [7] Gabriele Fasoli. Come e perché allenare le soft skills del project manager. Master's thesis, Università di Pavia, 2024.
- [8] Daniel Goleman. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books, 1995.

- [9] Kat Guenther. “um, mm-h, yeah”: Carl rogers, phonographic recordings, and the making of therapeutic listening. *History of Psychology*, 25(3):191–210, 2022. doi: 10.1037/hop0000216. URL <https://psycnet.apa.org/record/2022-47115-001>.
- [10] Clyde Hendrick and Susan S. Hendrick. Attachment theory and close adult relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1993. doi: 10.1177/0265407593094003.
- [11] Martin L. Hoffman. *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*. Cambridge University Press, 2000. ISBN 978-0-521-58034-2. doi: 10.1017/CBO9780511805851.
- [12] ISTAT. Rapporto bes 2024 - il profilo dello smart worker in italia, 2024. URL <https://www.millionaire.it/il-profilo-dello-smart-worker-in-italia-secondo-i-dati-istat/>. Dati statistici sul lavoro agile in Italia.
- [13] Benjamin Lauren. *Communicating Project Management: A Participatory Rhetoric for Development Teams*. Routledge, New York, 2018. ISBN 9781138046429.
- [14] Jaclyn Miller. Training project managers to use emotional intelligence to enhance virtual team performance. Master’s thesis, The College of St. Scholastica, 2021.
- [15] Stefano Oliva. Il ciclo di tuckman: Strategie e applicazioni nel project management. *Techopedia.info*, 2024. URL <https://www.techopedia.info/2024/01/12/il-ciclo-di-tuckman-strategie-e-applicazioni-nel-project-management>.
- [16] Project Management Institute. Plan your development to the pmi talent triangle, 2022. URL <https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/talent-triangle>. Accessed: September 12, 2025.

- [17] Giacomo Rizzolatti and Corrado Sinigaglia. *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Raffaello Cortina Editore, 2006. ISBN 978-88-6030-002-7.
- [18] Mojgan Seyedsafi. *Relationship Between Leadership Styles, Emotional Intelligence, and Project Manager Performance*. Doctoral dissertation, Walden University, 2017. URL <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-leadership-styles-emotional/docview/19389507>. Doctor of Business Administration.
- [19] Chris Skinner and Peter Spurgeon. Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: A study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18:1–12, 2005.
- [20] Jeevan John Varghese and M. K. Rao. Influence of resonant leadership on creative performance: The mediating role of affective trust. *Cogent Business & Management*, 2025. doi: 10.1080/23311975.2024.2442089. URL <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442089>.