

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria della Produzione Industriale e Innovazione Tecnologica

Leadership tra modello e realtà: analisi critica e indagine nei contesti organizzativi



**Politecnico
di Torino**

Relatore
prof.
Domenico Augusto Francesco Maisano

Candidato
Samuele Gianmaria Papa
S341026

Indice

Elenco acronimi e abbreviazioni.....	4
Abstract.....	5
Introduzione	6
1 Leadership nelle organizzazioni: evoluzione teorica e contesto contemporaneo	8
1.1 Il contesto organizzativo contemporaneo	8
1.2 L'evoluzione delle teorie di leadership.....	13
1.3 La Situational Leadership II come framework di riferimento	18
1.4 La SLII tra teoria e realtà: i primi segnali di tensione	23
1.5 Sintesi del capitolo	25
2 La SLII alla prova della realtà: indagine empirica nei contesti organizzativi	26
2.1 Disegno della ricerca e struttura del questionario	26
2.2 I quattro scenari situazionali: prescrizioni teoriche e risposte del campione.....	31
2.3 Percezioni generali sulla leadership: gap, coinvolgimento e preferenze di stile	38
2.4 Sintesi dei risultati: cosa ci dicono i dati.....	42
3 L'intelligenza emotiva applicata alla Situational Leadership II.....	44
3.1 L'intelligenza emotiva: origini, modelli e dimensioni	44
3.2 Lo scenario D1 e la percezione emotiva	49
3.3 Lo scenario D2 e la comprensione emotiva	50
3.4 Lo scenario D3 e la lettura emotiva del rapporto	51
3.5 Lo scenario D4 e la gestione delle proprie emozioni.....	52
3.6 Il MSCEIT: misurare l'intelligenza emotiva come abilità	52
Capitolo 4 Risultati, limiti e prospettive future.....	57
4.1 Sintesi integrativa: cosa ha dimostrato questa ricerca	57
4.2 La dimensione culturale: un'indicazione esplorativa	58
4.3 Limiti dello studio e direzioni di ricerca futura	60
4.4 Oltre la matrice.....	61
Conclusioni	63
Bibliografia	65
Sitografia.....	67
Allegato A - Questionario sulla leadership situazionale	68

Indice Figure

Figura 1.2 - Engagement globale 2024: distribuzione e variazione geografica.....	10
Figura 1.3 - Benefici dell'alto engagement sui KPI organizzativi	11
Figura 1.4 - Engagement e adozione per modalità di lavoro post-pandemia.....	12
Figura 1.5 - Varianza spiegata nell'efficacia del leader (R^2) - DeRue et al., 2011	18
Figura 1.6 - La matrice SLII: Development Levels e Leadership Styles. Elaborazione da Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1985).....	20
Figura 2.1 - Composizione del campione: distribuzione per età e ruolo	31
Figura 2.2 - Distribuzione risposte Scenario D1	32
Figura 2.3 - Distribuzione risposte Scenario D2.....	34
Figura 2.4 - Distribuzione risposte Scenario D3	35
Figura 2.5 - Distribuzione risposte Scenario D4.....	36
Figura 2.6 - Medie Likert: tutte le voci della survey	38
Figura 2.7 - Stile di leadership preferito	41
Figura 3.1 - Integrazione della matrice SLII con le dimensioni dell'intelligenza emotiva.	48

Elenco acronimi e abbreviazioni

Acronimo	Descrizione
DDI	Development Dimensions International
D1–D4	Development Levels 1–4 (livelli di sviluppo del collaboratore, SLII)
EVM	Experimental Vignette Methodology
HBR	Harvard Business Review
IE	Intelligenza Emotiva
IQ	Intelligence Quotient (quoziente intellettivo)
KPI	Key Performance Indicator
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LPC	Least Preferred Coworker
MHS	Multi-Health Systems
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
R²	Coefficiente di determinazione (varianza spiegata)
S1–S4	Leadership Styles 1–4 (stili di leadership, SLII)
SLII	Situational Leadership II
STAR	Situation, Task, Action, Result (metodo di colloquio)

Abstract

La Situational Leadership II (SLII) di Blanchard è il modello di leadership più diffuso nella formazione manageriale globale, eppure la ricerca accademica ne documenta una validità empirica limitata. Questo lavoro indaga la distanza tra le prescrizioni del modello e il comportamento reale dei leader nei contesti organizzativi, e propone l'intelligenza emotiva come strumento per colmarla. Attraverso una survey somministrata a 101 rispondenti, costruita con la metodologia delle vignette situazionali, si è misurato quanto il comportamento osservato dei leader coincida con lo stile prescritto dalla SLII per ciascun livello di sviluppo. Lo stile corretto risulta minoritario in tre scenari su quattro (36,8% per il D1, 33,3% per il D2, 31,4% per il D3), con un netto orientamento sistematico verso il Coaching; le domande su scala Likert rivelano inoltre due gap convergenti tra consapevolezza e comportamento (1,39 punti sull'adattamento dello stile, 1,08 sul coinvolgimento dei collaboratori). I dati indicano che il limite della SLII non è cognitivo ma operativo ed emotivo. Su questa base il lavoro propone un'integrazione tra la matrice SLII e il modello ability-based di Salovey e Mayer, mappando per ciascuno scenario la dimensione emotiva abilitante, e descrive il MSCEIT come strumento di misurazione coerente con tale impostazione.

Introduzione

La leadership rappresenta oggi una delle variabili più critiche per il funzionamento delle organizzazioni. In un contesto segnato dalla digitalizzazione, dalla diffusione del lavoro ibrido e da una crescente pressione sui risultati, la qualità della relazione tra chi guida e chi viene guidato incide in modo diretto e misurabile sulla motivazione, sul coinvolgimento e sulla performance dei team. È in questo scenario che si colloca il presente lavoro, nato non da un interesse puramente accademico ma da un'esperienza diretta di gestione di persone in un contesto operativo ad alta intensità, dove l'esigenza di adattare il proprio comportamento alle diverse situazioni e ai diversi collaboratori si manifesta quotidianamente e in tempo reale.

Tra i numerosi modelli che la letteratura ha elaborato per descrivere come un leader dovrebbe comportarsi, la Situational Leadership II (SLII) di Ken Blanchard occupa una posizione particolare: è il framework più diffuso nella formazione manageriale a livello globale e, al tempo stesso, uno dei meno validati empiricamente dalla ricerca accademica. Questa tensione tra enorme popolarità pratica e fragile fondamento empirico costituisce il problema centrale che la tesi intende affrontare. Il modello prescrive con chiarezza quale stile adottare in funzione del livello di sviluppo del collaboratore, ma assume implicitamente che il leader sia in grado di diagnosticare quel livello in modo accurato e tempestivo, e di modificare di conseguenza il proprio comportamento. È proprio su questo passaggio, dal sapere al saper fare, che si concentra l'indagine: esiste un divario tra ciò che la teoria prescrive e ciò che i leader fanno realmente? E se esiste, da cosa dipende e con quali strumenti può essere colmato?

L'obiettivo del lavoro è duplice. Sul piano descrittivo, si propone di misurare empiricamente l'ampiezza di questo divario attraverso un'indagine originale condotta su un campione di lavoratori, verificando per ciascuna situazione tipica quanto il comportamento osservato dei leader coincida con lo stile teoricamente corretto. Sul piano propositivo, una volta documentata la natura del divario, l'obiettivo è individuare uno strumento capace di agire sul livello in cui il problema effettivamente si manifesta. La tesi sostiene che tale strumento sia l'intelligenza emotiva, intesa nella sua accezione di abilità misurabile secondo il modello di Salovey e Mayer, e ne propone un'integrazione sistematica

con la matrice della SLII. Non si tratta di sostituire il modello di Blanchard, ma di completarlo, fornendo le condizioni operative ed emotive che ne rendono possibile l'applicazione reale.

La tesi è organizzata in quattro capitoli. Il primo capitolo costruisce le fondamenta teoriche ed empiriche del lavoro: inquadra il contesto organizzativo contemporaneo attraverso dati quantitativi, ripercorre l'evoluzione delle principali teorie di leadership dalla Trait Theory alla leadership trasformazionale, e presenta la SLII come framework di riferimento, evidenziandone fin da subito la tensione tra diffusione pratica e debolezza empirica. Il secondo capitolo affronta questa tensione attraverso un'indagine empirica originale: descrive il disegno della ricerca e la struttura del questionario, analizza scenario per scenario lo scarto tra prescrizione teorica e comportamento osservato, e misura su scala Likert i gap tra consapevolezza e comportamento adattivo. Il terzo capitolo introduce l'intelligenza emotiva, ne distingue i modelli teorici e ne applica le quattro dimensioni ai quattro scenari della SLII, descrivendo infine il MSCEIT come strumento di misurazione. Il quarto e ultimo capitolo trae le conclusioni del lavoro, ne sintetizza i contributi, propone un'indicazione esplorativa sulla dimensione culturale e ne dichiara onestamente i limiti e le direzioni di ricerca futura.

1 Leadership nelle organizzazioni: evoluzione teorica e contesto contemporaneo

Il primo capitolo costruisce le fondamenta teoriche ed empiriche su cui si sviluppa l'intera ricerca. L'obiettivo è duplice: da un lato, inquadrare il contesto organizzativo contemporaneo attraverso dati quantitativi che giustifichino la rilevanza del tema; dall'altro, tracciare il percorso evolutivo delle principali teorie di leadership, fino ad arrivare al framework che costituirà il punto di riferimento dell'analisi empirica: la Situational Leadership II (SLII) di Blanchard.

1.1 Il contesto organizzativo contemporaneo

Il panorama organizzativo del terzo decennio del XXI secolo è segnato da una trasformazione strutturale senza precedenti. La convergenza di forze quali la digitalizzazione accelerata, la globalizzazione dei mercati del lavoro, l'avvento dell'intelligenza artificiale e le conseguenze durature della pandemia da COVID-19 hanno ridefinito in profondità le condizioni in cui le organizzazioni operano e, con esse, le aspettative poste su chi le guida. In questo contesto, la leadership non rappresenta più soltanto una variabile gestionale tra le tante: essa costituisce il fattore critico attraverso cui le organizzazioni traducono strategia in risultati, incertezza in direzione, cambiamento in opportunità. La rilevanza di tale affermazione non si fonda su mere considerazioni qualitative. I dati raccolti annualmente da Gallup attraverso il report *State of the Global Workplace*, la più estesa indagine longitudinale sul benessere e sull'engagement dei lavoratori, condotta su oltre 141.000 dipendenti in 160 paesi, documentano con precisione l'impatto misurabile del comportamento del leader sull'organizzazione. Secondo l'edizione 2024, il manager diretto spiega il 70% della varianza nell'engagement del proprio team: nessun altro fattore organizzativo, né la retribuzione, né la cultura aziendale, né il contesto settoriale, esercita un'influenza comparabile sulla motivazione e sul coinvolgimento delle persone (Gallup, 2024).

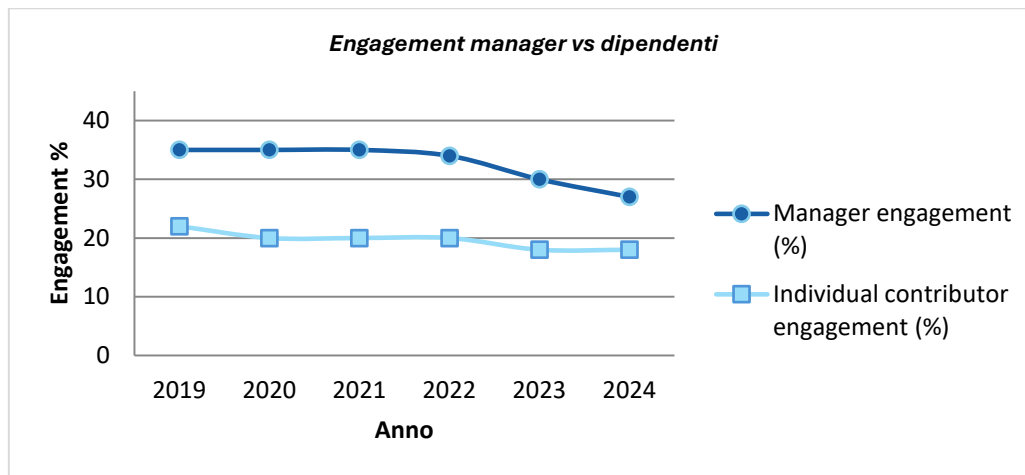


Figura 1.1 - Engagement manager vs dipendenti (2019-2024)

L'evoluzione del dato sull'engagement nel periodo 2019–2024 rivela una tendenza preoccupante. L'engagement dei manager a livello globale è sceso dal 35% del 2019 al 27% del 2024, con un calo di otto punti percentuali nell'arco di cinque anni. Nello stesso periodo, l'engagement degli *individual contributor* si è ridotto dal 22% al 18%. Il fatto che il calo sia stato più marcato (-8%) tra i manager che tra i collaboratori (-4%) non è privo di significato: la crisi di engagement investe anzitutto chi è chiamato a guidare gli altri, creando un effetto a cascata sull'intera struttura organizzativa. Come evidenzia lo stesso report: *"If managers are disengaged, their teams are too"* (Gallup, 2024).

Il quadro si fa ancora più nitido osservando la distribuzione globale dell'engagement. Nel 2024, solamente il 21% dei dipendenti nel mondo si dichiara engaged nel proprio lavoro, ovvero coinvolto, motivato e allineato agli obiettivi dell'organizzazione. Il restante 79% si distribuisce tra coloro che non lo sono (62%) e coloro che lo sono attivamente in senso negativo, i cosiddetti *actively disengaged* (17%). Il costo economico di questo fenomeno è stimato in 8,9 trilioni di dollari annui, equivalenti a circa il 9% del PIL mondiale (Gallup, 2024).

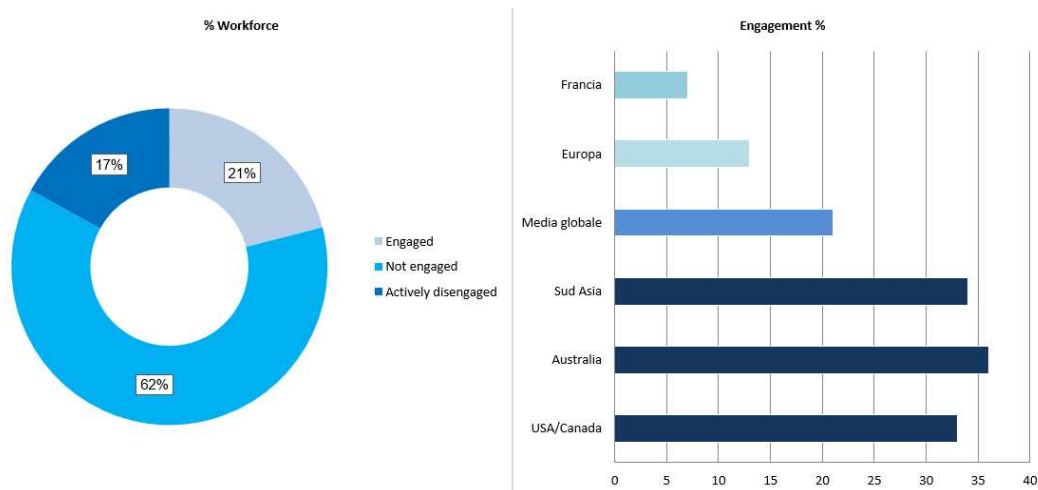


Figura 1.1 - Engagement globale 2024: distribuzione e variazione geografica

La variazione geografica del dato merita una riflessione specifica, in quanto anticipa il tema dell'analisi *cross-culturale* che verrà approfondita nel quarto capitolo. Le regioni nord-americane (USA e Canada) registrano un tasso di engagement del 33%, sensibilmente superiore alla media globale. All'estremo opposto, l'Europa si attesta al 13%, con casi estremi come la Francia al 7%, tra i valori più bassi rilevati a livello mondiale. Questa eterogeneità suggerisce che i modelli di leadership non agiscono in un vuoto culturale: le stesse pratiche manageriali producono esiti diversi a seconda del contesto nazionale e organizzativo in cui vengono applicate.

L'engagement non è tuttavia un fine in sé: il suo valore strategico risiede nella catena causale che lo lega a indicatori concreti di performance aziendale. La ricerca Gallup documenta che le organizzazioni con alta intensità di engagement registrano un incremento della profittabilità del +23%, della produttività del +18%, una riduzione del turnover del 51% e degli incidenti sul lavoro del 63%, oltre a un miglioramento del benessere complessivo dei dipendenti del 68% (Gallup, 2024). Questi dati sono confermati e integrati dall'*Effectory Global Employee Engagement Index 2025*, secondo cui la leadership gioca un ruolo diretto nell'incremento dell'allineamento organizzativo (+22,5%), della retention (+20,6%) e della produttività individuale (+19,3%) (Effectory, 2025).

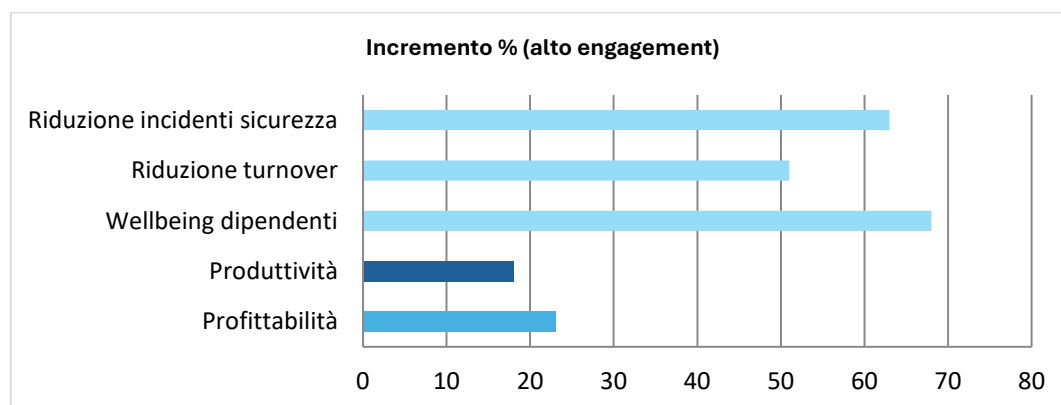


Figura 1.2 - Benefici dell'alto engagement sui KPI organizzativi

Leadership e performance organizzativa non sono dunque costrutti separati: la prima è una leva causale della seconda. Questo collegamento non è banale: in un'epoca in cui i budget per lo sviluppo manageriale vengono spesso trattati come costi discrezionali, i dati sopra citati forniscono una giustificazione economica solida all'investimento nella qualità della leadership.

Un ulteriore elemento di complessità contestuale è introdotto dalla trasformazione radicale delle modalità di lavoro avvenuta a partire dal 2020. Prima della pandemia, meno del 5% della forza lavoro globale operava in modalità ibrida o remota in modo strutturato (Accenture, 2023). Nel novembre 2023 tale quota aveva raggiunto il 36%, con proiezioni di ulteriore crescita. Questa transizione non ha soltanto modificato i luoghi fisici del lavoro: ha alterato profondamente le dinamiche relazionali tra leader e collaboratori, introducendo sfide inedite di supervisione, comunicazione e sviluppo delle persone a distanza.

I dati sull'engagement per modalità di lavoro rivelano un quadro articolato. I lavoratori in modalità completamente remota presentano il tasso di engagement più elevato (31%), seguiti dai lavoratori in modalità ibrida (23%) e da quelli in presenza (20%). Paradossalmente, tuttavia, i *remote worker* sono anche la categoria che registra il maggiore senso di solitudine: il 20% sperimenta isolamento quotidiano, con potenziali effetti negativi sul benessere a lungo termine (Gallup, 2024). Emerge quindi una tensione strutturale che i modelli di leadership tradizionali, concepiti per interazioni sincrone e *face-to-face*, faticano a gestire efficacemente. Chi lavora in contesti ibridi sa che la distanza fisica porta con sé una distanza emotiva difficile da colmare: una risposta scritta su Slack o via mail può risultare fredda o diretta in modo involontario, mentre in presenza un tono di voce o un sorriso cambiano completamente il significato di un messaggio. Quando le situazioni si fanno più complesse,

come nel caso di un errore o di una decisione difficile, questa distanza rischia di amplificare la percezione di essere messi all'angolo, anche quando non era questa l'intenzione del leader. È precisamente in questi momenti che l'assenza di intelligenza emotiva nel canale comunicativo si fa sentire con più forza.

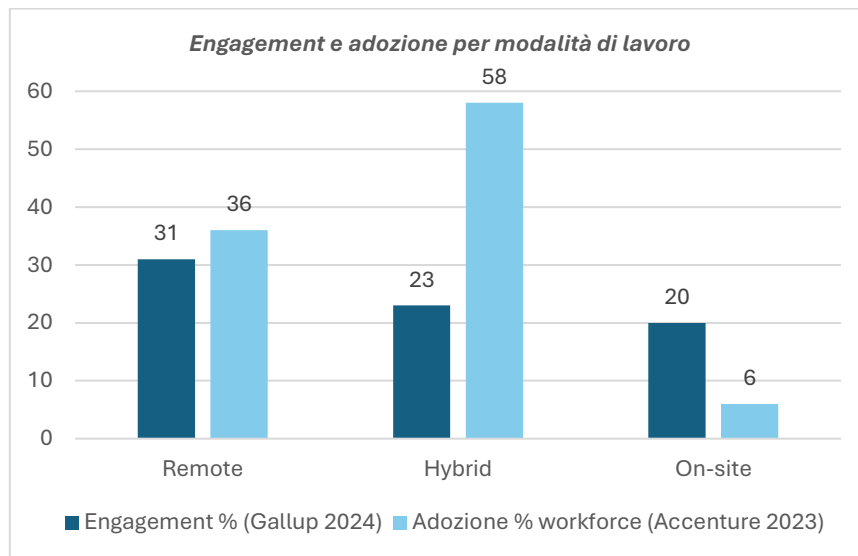


Figura 1.3 - Engagement e adozione per modalità di lavoro post-pandemia

È in questo scenario che si colloca il presente lavoro di ricerca. L'evidenza empirica fin qui presentata delinea un sistema organizzativo sotto pressione: i manager sono meno engaged che in passato, la forza lavoro è distribuita su modalità operative radicalmente diverse, e il costo dell'inefficacia della leadership si misura in trilioni di dollari di produttività perduta. La domanda che emerge naturalmente è: di fronte a queste sfide, come si comportano i leader? Adattano il proprio stile alle esigenze dei collaboratori, come la teoria prescrive? O esiste un divario strutturale tra ciò che la ricerca suggerisce e ciò che accade nella realtà organizzativa quotidiana?

È precisamente attorno a questa tensione, tra prescrizione teorica e comportamento reale, che si costruisce l'argomentazione dei capitoli successivi. Il punto di partenza è un'analisi critica dei principali *framework* teorici che hanno tentato di rispondere alla domanda su come un leader debba agire, a partire dalla loro genesi storica fino ai modelli attualmente più diffusi nella pratica manageriale.

1.2 L'evoluzione delle teorie di leadership

Comprendere la Situational Leadership II, il *framework* di riferimento del presente lavoro, richiede di ripercorrerne le radici intellettuali. La SLII non è un modello nato dal nulla: è il punto di arrivo di un percorso teorico durato circa ottant'anni, nel quale ogni scuola di pensiero ha risposto ai limiti della precedente, aggiungendo progressivamente nuovi strati di complessità alla comprensione del fenomeno della leadership. Questo paragrafo traccia tale percorso in modo essenziale, mettendo in luce i passaggi concettuali chiave e i dati empirici che hanno accompagnato, e talvolta smentito, le teorie dominanti di ogni epoca.

1.2.1 La prima generazione: dai tratti ai comportamenti (1840–1960)

Le prime riflessioni sistematiche sulla leadership affondano le radici nella cosiddetta *Great Man Theory*, formulata nel pensiero di Thomas Carlyle (1840) e successivamente sistematizzata da Francis Galton nel suo studio sulla *Hereditary Genius* (1869). Il presupposto era semplice quanto deterministico: i grandi leader nascono tali, dotati di qualità eccezionali che li distinguono dalla massa e che non possono essere sviluppate attraverso l'esperienza o la formazione. Questa visione, fortemente radicata nella cultura aristocratica e militare dell'epoca, costituiva più un riflesso ideologico che una teoria scientifica verificabile.

La risposta della ricerca accademica non tardò ad arrivare. A partire dagli anni Venti del Novecento, gli studiosi tentarono di identificare empiricamente i tratti che distinguono i leader efficaci dai non-leader, dando vita alla *Trait Theory*. L'impresa si rivelò più complessa del previsto. Nel 1948, Ralph Stogdill pubblicò sulla *Journal of Psychology* una rassegna sistematica di oltre cento studi condotti nei decenni precedenti, analizzando ventisette categorie di fattori individuali associati alla leadership (Stogdill, 1948). La conclusione fu inequivocabile: nessun insieme coerente di tratti differenziava in modo universale i leader dai non-leader in contesti diversi. Come sintetizzò lo stesso Stogdill, "*a person who is a leader in one situation may not necessarily be a leader in other situations*" (Stogdill, 1948, p. 65). La lista dei tratti potenzialmente rilevanti risultava troppo lunga e troppo dipendente dal contesto per avere utilità pratica nella selezione o nello sviluppo dei leader.

Il fallimento della *Trait Theory* nell'identificare caratteristiche universali spinse i ricercatori a spostare l'attenzione da “ciò che i leader sono” a “ciò che i leader fanno”. A partire dal 1945, un gruppo di ricercatori della Ohio State University avviò un programma sistematico di studi sul comportamento dei leader in contesti organizzativi eterogenei, utilizzando come strumento di rilevazione il *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Partendo da un elenco iniziale di 150 comportamenti osservabili, l'analisi fattoriale consentì di ridurli a due dimensioni fondamentali, tra loro indipendenti (Stogdill & Coons, 1957):

Initiating Structure: il grado in cui il leader definisce ruoli, compiti e struttura operativa del gruppo, orientando il comportamento verso il raggiungimento degli obiettivi;

Consideration: il grado in cui il leader costruisce relazioni di fiducia reciproca, rispetto e attenzione al benessere dei collaboratori.

Parallelamente, gli studi condotti dall'Università del Michigan sotto la guida di Rensis Likert identificarono analoghe dimensioni, denominate *production-oriented* ed *employee-oriented*, confermando che la dualità task-relazione costituiva una struttura robusta e replicabile del comportamento dei leader (Likert, 1961). In modo cruciale, le due dimensioni risultarono ortogonali, ovvero indipendenti tra loro, il che implicava che un leader potesse essere contemporaneamente alto su entrambe, superando l'idea che efficacia nel compito e attenzione alle persone fossero necessariamente in conflitto.

Tuttavia, anche la *Behavioral Theory* si scontrò con un limite fondamentale: il comportamento del leader da solo non era sufficiente a predire l'efficacia in modo universale. Gli stessi comportamenti producevano risultati diversi a seconda delle caratteristiche della situazione, del compito e dei collaboratori. Questa constatazione aprì la strada alla terza fase dell'evoluzione teorica.

1.2.2 La svolta contingency: il contesto entra in scena (1960–1980)

Gli anni Sessanta segnano una discontinuità netta nella ricerca sulla leadership: l'abbandono della ricerca di uno stile universalmente efficace in favore di un approccio *contingency*, secondo il quale l'efficacia del leader dipende dalla corrispondenza tra il suo stile e le caratteristiche della situazione.

Il principio fondante è enunciato con chiarezza da Fiedler (1967): "there is no one best way to lead". L'efficacia della leadership è situazionalmente determinata.

Fred Fiedler propose il primo modello contingency formalizzato nel 1967. Il suo assunto era che ogni leader abbia uno stile relativamente stabile, orientato al compito o alle relazioni, misurabile attraverso la scala LPC (*Least Preferred Coworker*), e che tale stile risulti più o meno efficace a seconda del grado di situational control disponibile, determinato da tre fattori: la qualità delle relazioni leader-follower, la struttura del compito e il potere formale di posizione del leader (Fiedler, 1967). Il modello prevedeva che i leader task-oriented fossero più efficaci nelle situazioni molto favorevoli o molto sfavorevoli, mentre i leader relationship-oriented eccellevano nelle situazioni di moderata favorevolezza. Pur riconoscendo l'importanza del contesto, il modello di Fiedler era tuttavia rigido: presupponeva che lo stile del leader fosse fisso e che l'adattamento dovesse avvenire attraverso la modifica della situazione, non del comportamento del leader.

Una visione più flessibile fu proposta da Robert House (1971) con la *Path-Goal Theory*. House, fondandosi sulla teoria dell'aspettativa motivazionale, sostenne che il compito del leader è facilitare il percorso dei collaboratori verso i loro obiettivi, rimuovendo ostacoli e fornendo supporto adeguato. A differenza di Fiedler, House considerava ogni follower individualmente, riconoscendo che collaboratori diversi hanno bisogni, aspettative e caratteristiche diverse che richiedono risposte differenziate. La *Path-Goal Theory* identificò quattro stili comportamentali: direttivo, supportivo, partecipativo e orientato al risultato, da adottare in funzione delle caratteristiche del follower e del compito (House, 1971). In questo senso, anticipò concettualmente l'approccio individualizzato che sarebbe poi diventato centrale nella SLII.

È in tale contesto intellettuale che Hersey e Blanchard pubblicarono nel 1969 la Life Cycle Theory of Leadership, poi rinominata Situational Leadership, sulla *Training and Development Journal* (Hersey & Blanchard, 1969). Il modello integrava la dimensione situazionale con una variabile specifica e operabile: il livello di maturità, poi ridefinito come livello di sviluppo, del singolo collaboratore rispetto a un compito specifico. Lo stile di leadership prescritto non dipendeva più da caratteristiche astratte della situazione, ma dallo stato concreto e osservabile della persona guidata. Questa concretezza operativa distingue la SLII dai modelli contingency precedenti e spiega in larga misura la sua straordinaria diffusione nella pratica manageriale.

1.2.3 La leadership trasformativa: ispirazione e cambiamento (1978–oggi)

Mentre la SLII consolidava la sua posizione nella pratica formativa, la ricerca accademica degli anni Ottanta sviluppò un paradigma concettualmente distinto: la *leadership trasformativa*. James MacGregor Burns (1978) fu il primo a introdurre la distinzione tra leader *transazionali*, che motivano i follower attraverso scambi contingenti di ricompense e prestazioni e leader *trasformativi* ovvero capaci di elevare le aspirazioni e i valori dei collaboratori, ispirando un cambiamento che va oltre il semplice perseguimento degli interessi individuali.

Bernard Bass (1985) riprese e ampliò il lavoro di Burns, rendendo il costrutto misurabile attraverso il *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e articolando la leadership trasformativa in quattro dimensioni: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* e *individualized consideration* (Bass, 1985). A differenza di Burns, Bass non considerava trasformativa e transazionale come estremi opposti di un continuum, ma come costrutti separati che il leader efficace sa integrare in funzione del contesto.

La solidità empirica di questo approccio è documentata da una delle meta-analisi di riferimento nel campo: Judge e Piccolo (2004) analizzarono 626 correlazioni provenienti da 87 studi indipendenti, rilevando una validità complessiva della leadership trasformativa pari a $r = 0.44$ rispetto ai criteri di efficacia organizzativa. In particolare, la correlazione con la soddisfazione dei follower nei confronti del leader risultò di $r = 0.71$ e con l'efficacia percepita del leader di $r = 0.64$. La *contingent reward*, dimensione chiave della leadership transazionale, mostrò invece correlazioni più robuste con la performance individuale ($r = 0.45$) rispetto alla componente trasformativa ($r = 0.27$), un risultato che gli stessi autori definirono sorprendente e che sottolinea come anche i meccanismi di scambio strutturato abbiano un ruolo distinto e rilevante nell'efficacia manageriale (Judge & Piccolo, 2004).

Il paradigma trasformativo ha dominato la ricerca accademica sulla leadership dagli anni Novanta ad oggi, accumulando migliaia di studi in contesti organizzativi, militari ed educativi. Non è tuttavia privo di limiti: la sua natura prevalentemente *top-down* e la difficoltà di operationalizzarlo in pratiche manageriali quotidiane ne limitano l'applicabilità diretta nei contesti di supervisione di prossimità, che rimangono il terreno naturale della SLII.

1.2.4 Verso un'integrazione: il peso relativo di tratti, comportamenti e stili

Il lungo percorso evolutivo descritto nelle sezioni precedenti ha portato a una domanda cruciale: al netto delle diverse prospettive teoriche, cosa spiega effettivamente l'efficacia di un leader? Una risposta quantitativa a questa domanda è offerta dalla meta-analisi di DeRue, Nahrgang, Wellman e Humphrey (2011), pubblicata sulla *Personnel Psychology*. Attraverso l'integrazione di 128 studi empirici, gli autori hanno stimato il contributo relativo di tratti e comportamenti del leader alla varianza spiegata nell'efficacia della leadership (DeRue et al., 2011).

I risultati sono rivelatori. I comportamenti *task-oriented*, che includono *initiating structure* e *contingent reward*, spiegano il 47,6% della varianza nella performance di gruppo, risultando il predittore più potente tra tutti quelli considerati. I comportamenti trasformativi contribuiscono per il 28,5%, mentre i comportamenti relazionali e di *consideration* spiegano il 16,6%. I comportamenti passivi e *laissez-faire*, al contrario, mostrano un effetto negativo sull'efficacia, associato al 7,3% della varianza residua con segno opposto (DeRue et al., 2011). Nel complesso, tratti e comportamenti insieme spiegano fino al 70% della varianza nell'efficacia della leadership.

Questo dato ha implicazioni dirette per il presente lavoro di ricerca. Il primato dei comportamenti *task-oriented* fornisce una base empirica solida alla centralità del comportamento direttivo nella SLII, lo stile S1, prescritto per i follower con bassa competenza e alta motivazione, è precisamente il comportamento strutturante ad alta direttività che la meta-analisi di DeRue et al. identifica come il predittore più forte di performance. Al tempo stesso, la quota spiegata dai comportamenti trasformativi, quasi un terzo del totale, indica che la dimensione ispirativa e motivazionale non è accessoria, ma costituisce un complemento essenziale alla struttura direttiva: è esattamente questa dimensione che, come si argomenterà nel terzo capitolo, l'intelligenza emotiva contribuisce a rafforzare.

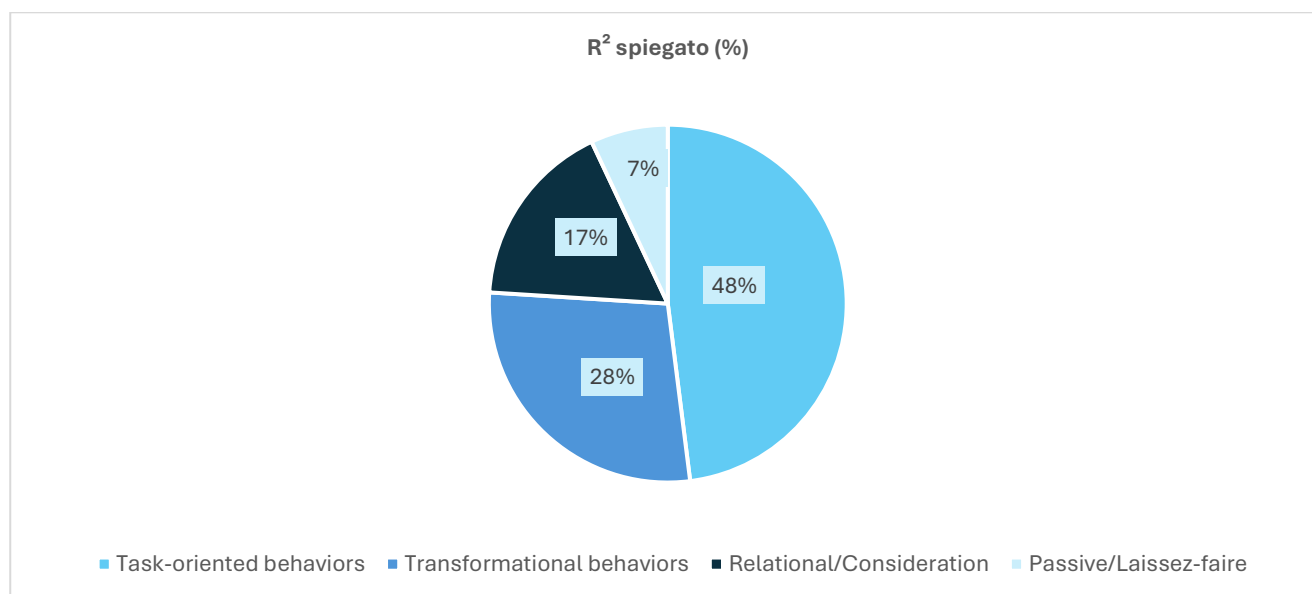


Figura 1.4 - Varianza spiegata nell'efficacia del leader (R^2) - DeRue et al., 2011

L'evoluzione teorica descritta in questo paragrafo consente dunque di collocare con precisione la SLII nel panorama della ricerca sulla leadership: essa eredita dalla *Trait Theory* la consapevolezza che le caratteristiche individuali del follower contano; dalla *Behavioral Theory* la distinzione operativa tra comportamento direttivo e supportivo; dalla tradizione *contingency* il principio che non esiste uno stile universalmente efficace. Il paragrafo successivo ne illustra la struttura e la diffusione globale.

1.3 La Situational Leadership II come framework di riferimento

Se i paragrafi precedenti hanno tracciato l'evoluzione delle teorie di leadership come un percorso intellettuale progressivo, è ora necessario soffermarsi sul modello che costituisce il punto di partenza dell'indagine empirica di questo lavoro: la *Situational Leadership II* (SLII), sviluppata da Ken Blanchard insieme a Patricia e Drea Zigarmi a partire dal lavoro originario condotto con Paul Hersey negli anni Sessanta. La SLII non è soltanto un oggetto di studio: è un framework diffuso capillarmente nella formazione manageriale globale, presente nei programmi di sviluppo della leadership di oltre il 70% delle aziende Fortune 500 e adottato da più di 15 milioni di manager in 25 paesi (Center for Leadership Studies, 2024; Northouse, 2016). Questa diffusione straordinaria è di per sé un dato che merita di essere spiegato, prima ancora che valutato criticamente.

1.3.1 Le origini e il principio fondante

La SLII affonda le radici nella *Life Cycle Theory of Leadership* pubblicata da Hersey e Blanchard nel 1969 sulla *Training and Development Journal*. L'intuizione originaria era tanto semplice quanto rivoluzionaria rispetto al dibattito dell'epoca: l'efficacia del leader non dipende da uno stile fisso, né da caratteristiche della situazione in senso astratto, ma dal livello di sviluppo specifico del collaboratore rispetto al compito che gli è stato assegnato. Non esiste uno stile di leadership migliore in assoluto bensì esiste lo stile più adatto a quella persona, in quel momento, per quella mansione. Nel 1985, Blanchard e i suoi collaboratori pubblicarono *Leadership and the One Minute Manager*, che introduce la versione aggiornata del modello con la nuova terminologia, *Development Levels* (D1–D4) e stili di leadership (S1–S4), e che rimarrà il testo di riferimento per tutte le edizioni successive (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985). Le parole dello stesso Blanchard chiariscono con immediatezza la filosofia del modello:

"Everyone has peak performance potential, you just need to know where they are coming from and meet them there."

"You cannot determine a person's competence or commitment in general, only his or her development level to accomplish a certain goal."

"A particular leadership style, which is appropriate with a person at one moment in time, may be inappropriate with the same person later on. Your goal as a manager should be to gradually increase the competence and confidence of your people so that you can begin to use less time-consuming styles, supporting and delegating, and still get high-quality results."

Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, *Leadership and the One Minute Manager* (1985), pp. 53, 60, 67

Tre affermazioni che sintetizzano l'intera architettura concettuale della SLII: il potenziale come assunzione di base, la specificità del compito come unità di analisi, e il movimento dinamico dello stile come obiettivo del leader. Quest'ultimo punto, in particolare, distingue la SLII dai modelli *contingency* precedenti: non si tratta di adattarsi alla situazione una volta per tutte, ma di riadattarsi continuamente allo stesso individuo nel tempo, man mano che la sua competenza e la sua motivazione evolvono.

1.3.2 La struttura della matrice: Development Levels e Leadership Styles

Il cuore operativo della SLII è una matrice che incrocia due assi: il *livello di sviluppo del collaboratore* (Development Level, DL) e il *comportamento del leader*, a sua volta scomponibile in una componente direttiva e una componente supportiva. Secondo Blanchard, competenza e impegno sono le due variabili fondamentali che definiscono il livello di sviluppo: la competenza riguarda le conoscenze, le capacità e l'esperienza acquisite per un compito specifico; l'impegno è la combinazione di motivazione e fiducia in sé stessi (Blanchard et al., 1985). Come precisato dallo stesso autore: *"Four combinations of competence and commitment make up what we call 'development level'"* (Blanchard et al., 1985, p. 54). Il modello identifica quattro livelli di sviluppo, ciascuno associato a uno stile di leadership prescritto, come rappresentato nella Figura 1.6:

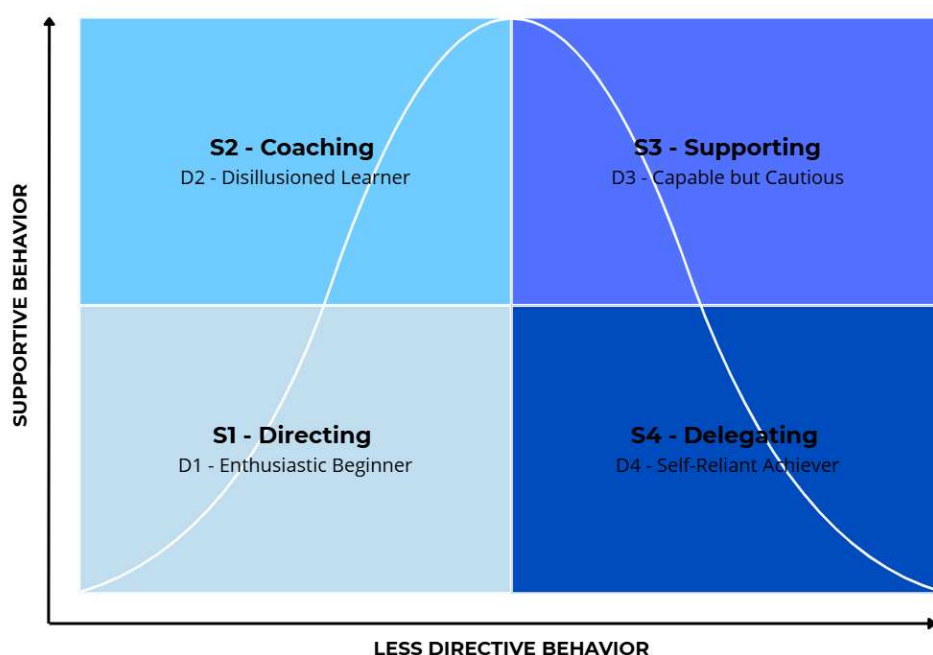


Figura 1.5 - La matrice SLII: Development Levels e Leadership Styles. Elaborazione da Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1985).

Una caratteristica essenziale del modello, spesso trascurata nella pratica, è che il livello di sviluppo non è una proprietà stabile della persona, ma è *task-specific*: lo stesso individuo può trovarsi contemporaneamente a D4 su una mansione consolidata e a D1 su un nuovo progetto. Questa specificità impone al leader una diagnosi continua e contestuale, che non può essere sostituita da un giudizio globale sul collaboratore. Come osserva Blanchard: *"All of us are at different levels of*

development depending on the task we are working on at any given time. To bring out the best in others, leadership must be tailored to the individual and situation" (Blanchard, 2019).

1.3.3 Il comportamento direttivo e supportivo come leve operative

La SLII descrive il comportamento del leader lungo due dimensioni ortogonali. Il *comportamento direttivo* riguarda tutto ciò che struttura il lavoro: definire obiettivi, assegnare compiti, mostrare come si fa, supervisionare i risultati e fornire feedback frequente. Il *comportamento supportivo* riguarda invece la dimensione relazionale: ascoltare, incoraggiare, coinvolgere nei processi decisionali, rafforzare la fiducia. I quattro stili nascono dalla combinazione di questi due assi: S1 (alta direttività, basso supporto), S2 (alta direttività, alto supporto), S3 (bassa direttività, alto supporto), S4 (bassa direttività, basso supporto).

Questa architettura ha un'implicazione pratica non banale: il passaggio da uno stile all'altro non è lineare, né automatico. Il leader che lavora con un D1 deve saper essere molto direttivo rinunciando alla tentazione di delegare precocemente; chi lavora con un D3 deve sapere ridurre la struttura operativa pur continuando a offrire supporto emotivo. Entrambi i movimenti richiedono una capacità di lettura del collaboratore che non si improvvisa. L'esperienza diretta nella gestione di team suggerisce, in questo senso, che l'errore più frequente non va nella direzione che si potrebbe immaginare: non è la mancanza di supporto, ma la direttività eccessiva applicata a persone che hanno già sviluppato competenza e autonomia. Trattare un D4 come un D1 non è soltanto inefficiente, è percepito come mancanza di fiducia, con effetti negativi sulla motivazione che è esattamente ciò che si voleva preservare. Le conseguenze di questo errore non sono soltanto operative. Un collaboratore a cui viene continuamente detto cosa fare, anche quando ha già dimostrato di saperlo fare, smette progressivamente di sentirsi riconosciuto come professionista: i meriti del lavoro ben fatto sembrano appartenere a chi ha dato le istruzioni, non a chi le ha eseguite. Per chi ha ambizione e voglia di crescere, questo è uno dei segnali più demotivanti che un leader possa involontariamente trasmettere.

Altrettanto rilevante è il movimento inverso: la tentazione di delegare troppo presto, prima che competenza e impegno siano effettivamente consolidati, può produrre errori evitabili e destabilizzare la fiducia del collaboratore in sé stesso. La SLII prescrive che lo stile delegante (S4) sia riservato esclusivamente al D4, non come atto di fiducia preventiva, ma come risposta a un livello di sviluppo

già raggiunto e verificato. Diventa quindi importante ricordarsi che la diagnosi precede sempre la scelta dello stile e non viceversa.

1.3.4 Diffusione globale e rilevanza contemporanea

La ragione per cui la SLII ha conquistato una posizione dominante nella formazione manageriale globale risiede precisamente nella sua concretezza operativa. A differenza della leadership trasformativa, che opera su un piano prevalentemente ispirativo e valoriale, la SLII fornisce al manager uno strumento diagnostico immediato: come si comporta questa persona su questo compito? Cosa le serve da me adesso? Questa accessibilità pratica, unita alla compatibilità con i modelli comportamentali già acquisiti, rende la SLII particolarmente adatta ai contesti di supervisione di prossimità, dove il leader interagisce quotidianamente con persone a stadi diversi di sviluppo professionale.

Non stupisce, in questa prospettiva, che il modello sia stato adottato in settori molto diversi tra loro, dall'industria manifatturiera alla logistica, dall'healthcare all'istruzione, fino alle grandi piattaforme di distribuzione globale. In tutti questi contesti, la sfida del manager non è tanto ispirare quanto diagnosticare e rispondere: capire dove si trova ogni persona e darle esattamente ciò di cui ha bisogno per avanzare.

Come sintetizza efficacemente lo stesso Blanchard: *"Leadership is not something you do to people. It's something you do with people"* (Blanchard, citato in AZ Quotes). Una frase che, al di là della sua semplicità apparente, cattura il cambio di paradigma che la SLII ha introdotto rispetto alle teorie precedenti: il leader non è più il detentore di uno stile fisso che applica indiscriminatamente, ma un osservatore attento e flessibile che costruisce la propria efficacia nel dialogo continuo con chi guida.

Quanto questa visione corrisponda alla realtà organizzativa quotidiana, e dove emergano le tensioni tra il modello prescrittivo e il comportamento effettivo dei manager, è la domanda a cui il paragrafo successivo inizia a rispondere.

1.4 La SLII tra teoria e realtà: i primi segnali di tensione

La SLII occupa una posizione peculiare nel panorama della ricerca sulla leadership: è il modello più adottato nella formazione manageriale globale e al tempo stesso uno dei meno validati empiricamente in letteratura accademica. Questa tensione non è un dettaglio marginale bensì il punto di partenza dell'indagine che questo lavoro si propone di condurre.

Sul versante accademico, la revisione critica condotta da Graeff (1997) sulla *Leadership Quarterly* è rimasta per decenni il riferimento principale per chiunque voglia valutare la solidità empirica del modello. Dopo ventotto anni di utilizzo diffuso nella pratica manageriale, Graeff identificò soltanto cinque studi empirici pubblicati con risultati verificabili, nessuno dei quali forniva un supporto pieno alle prescrizioni della teoria. I risultati erano, nel migliore dei casi, parziali, nel peggiore assenti o addirittura contraddittori. La stessa terminologia del modello mostrava inconsistenze interne che ne rendevano difficile la falsificabilità, requisito minimo per qualsiasi teoria scientifica (Graeff, 1997).

Un contributo più recente e metodologicamente rigoroso è invece quello di Thompson e Vecchio (2009), che testarono empiricamente tre versioni della teoria su un campione di 357 lavoratori, tutti del settore finanziario. Il risultato più significativo di questo studio non riguarda tanto i numeri in sé, quanto la condizione necessaria affinché il modello mostri validità predittiva: la SLII funziona, ovvero lo stile del leader produce gli effetti attesi sulla performance, soltanto quando leader e collaboratore sono d'accordo su dove si trova quest'ultimo nel suo percorso di sviluppo. In assenza di questa congruenza, il potere esplicativo del modello crolla. Questa scoperta sposta il problema dalla teoria alla sua applicazione: non è sufficiente che il leader conosca la matrice, è necessario che la diagnosi sia condivisa e accurata (Thompson & Vecchio, 2009). Per rendere visivamente immediata questo studio di validazione, la Figura 1.7 rappresenta i sei principali studi empirici sulla SLII in ordine cronologico, classificati secondo il grado di supporto fornito alla teoria: da nessun supporto fino al supporto condizionale registrato da Thompson e Vecchio nel 2009. La scala utilizzata è costruita per finalità di visualizzazione e non corrisponde a una metrica pubblicata negli studi originali.

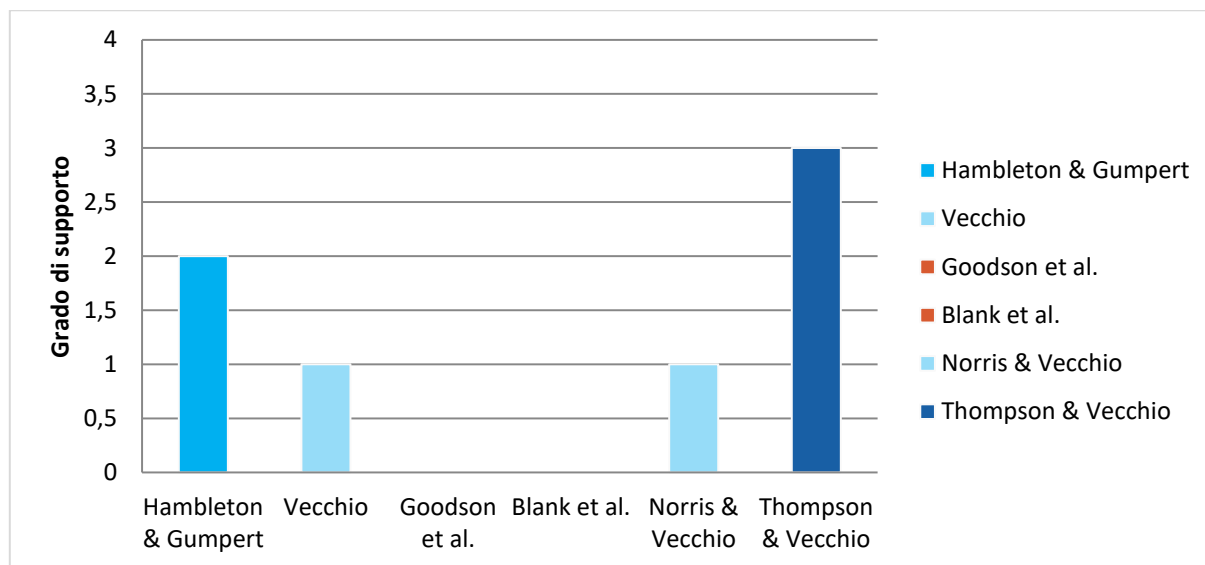


Figura 1.7 - Studi empirici di validazione della SLII (1982-2009)

Sul versante pratico, la distanza tra ciò che i leader riconoscono come necessario e ciò che effettivamente fanno è documentata in modo convergente da più fonti indipendenti. Il *Global Leadership Forecast 2023* di DDI rileva che soltanto il 23% dei manager si dichiara confidente nella propria capacità di adattare lo stile di leadership alle diverse situazioni; a fronte di un 77% che riconosce l'importanza di farlo. Lo studio *Global Leadership Development* di HBR (2025) conferma questa tendenza, identificando nell'adattamento situazionale una delle competenze manageriali più critiche e al tempo stesso meno praticate nelle organizzazioni contemporanee (DDI, 2023; HBR, 2025). Tale dato è rilevante perché suggerisce che il problema non è la conoscenza del modello anche perché la SLII è insegnata a milioni di manager ogni anno, ma la sua traduzione in comportamento reale nel momento in cui serve. Capire dove si trova un collaboratore sulla matrice richiede una lettura contestuale rapida e accurata, scegliere lo stile corrispondente richiede la capacità di modificare il proprio comportamento in modo consapevole e soprattutto tempestivo. Nella pratica, questa capacità tende a svilupparsi prima in forma riflessiva: il leader riconosce a posteriori quale stile avrebbe dovuto adottare, e in questo la riflessione post-situazionale è già un primo passo di crescita reale. Il salto di qualità, tuttavia, avviene quando quella stessa lettura diventa anticipatoria ovvero quando il leader riesce a diagnosticare il livello di sviluppo del collaboratore prima che la situazione si cristallizzi, e a scegliere lo stile giusto nel momento in cui serve. Un esempio chiarisce bene questo meccanismo. In Amazon esiste un principio fondamentale chiamato 'Have Backbone, Disagree and Commit': il leader, e non solo lui, ha il dovere di dissentire apertamente quando ritiene che una decisione sia

sbagliata, e di aderirvi con convinzione una volta che è stata presa. Eppure, anche chi conosce questo principio può trovarsi a non applicarlo nel momento esatto in cui servirebbe: la pressione del contesto, la velocità delle decisioni, la difficoltà di leggere la situazione in tempo reale possono portare a tacere dove si sarebbe dovuto parlare. È solo a cose fatte, riflettendo sul risultato finale o su un feedback ricevuto da un esterno alla situazione, che si capisce dove si sarebbe dovuto intervenire. Questa è la distanza tra sapere e saper fare che la sola conoscenza della matrice non è in grado di colmare.

Queste tensioni: tra popolarità e validazione, tra conoscenza e applicazione, tra prescrizione teorica e comportamento reale, non invalidano la SLII come framework di riferimento. Indicano, piuttosto, come un sistema che funziona in linea di principio, nella pratica incontra ostacoli strutturali che la teoria da sola non è in grado di risolvere. Identificare con precisione questi ostacoli, misurarli con dati empirici e proporre strumenti per superarli è l'obiettivo dei capitoli che seguono.

1.5 Sintesi del capitolo

Il percorso costruito in questo primo capitolo ha posto le basi teoriche ed empiriche su cui si sviluppa l'intera ricerca. Si è mostrato come il contesto organizzativo moderno renda la qualità della leadership una variabile strategica con impatto diretto e misurabile sulla performance aziendale. Si è ripercorsa l'evoluzione delle principali teorie, dalla *Trait Theory* alla leadership trasformazionale, mettendo in luce come ogni approccio abbia aggiunto un livello di complessità alla comprensione del fenomeno senza tuttavia esaurirlo. Si è presentata la SLII come il framework operativo più diffuso nella pratica manageriale globale, descrivendone la struttura e la logica interna. Infine, si è documentata la tensione tra la solidità pratica del modello e la sua debolezza empirica, individuando nel gap tra diagnosi e applicazione il nodo critico da esplorare. Il capitolo successivo affronta questo nodo attraverso un'indagine empirica originale: un questionario somministrato a un campione internazionale di lavoratori con l'obiettivo di misurare, scenario per scenario, quanto le scelte reali dei leader si discostino dalle prescrizioni della SLII. I risultati di questa indagine costituiranno la base di dati su cui si fonderà l'argomentazione dei capitoli successivi al secondo.

2 La SLII alla prova della realtà: indagine empirica nei contesti organizzativi

Il primo capitolo ha costruito il caso teorico: la Situational Leadership II è il modello di leadership più adottato al mondo nella formazione manageriale, eppure la ricerca accademica ne documenta una validità empirica limitata e condizionata. Il presente capitolo affronta questa tensione attraverso un'indagine empirica originale, condotta tramite una survey somministrata a un campione internazionale di lavoratori con l'obiettivo di misurare, scenario per scenario, quanto le scelte reali dei leader si discostino dalle prescrizioni del modello. I risultati di questa indagine costituiscono la base di dati su cui si fonderà l'argomentazione dei capitoli successivi. Il testo integrale del form, con le domande e le opzioni di risposta somministrate al campione, è riportato in Allegato A.

2.1 Disegno della ricerca e struttura del questionario

La progettazione del questionario nasce da un interrogativo preciso: la SLII viene insegnata, studiata e adottata su scala globale, ma esiste evidenza empirica che i leader la applichino effettivamente nelle situazioni quotidiane? E soprattutto, chi non ha una formazione specifica sul modello si comporta in modo coerente con le sue prescrizioni, anche inconsapevolmente? La domanda non è banale. Se chi conosce il modello fatica ad applicarlo correttamente anche in uno scenario simulato, cosa accade nella realtà quotidiana, dove non si ha il manuale davanti e le decisioni si prendono sotto pressione e in tempo reale? È partendo da questa osservazione, maturata direttamente nella pratica lavorativa, che è stato progettato lo strumento di rilevazione.

2.1.1 La scelta degli scenari situazionali

La prima scelta metodologica rilevante riguarda il formato delle domande. Invece di chiedere ai rispondenti di valutare in astratto quanto ritengano importante adattare il proprio stile di leadership, si è optato per scenari situazionali concreti: descrizioni brevi di una situazione lavorativa reale, seguite da quattro possibili comportamenti del leader tra cui scegliere. La scelta di utilizzare scenari concreti non è arbitraria, ma si fonda su una metodologia consolidata nella ricerca organizzativa, nota come *experimental vignette methodology* (EVM). Aguinis e Bradley (2014), in un contributo

metodologico di riferimento pubblicato su *Organizational Research Methods*, descrivono questa tecnica come la presentazione ai partecipanti di scenari realistici e accuratamente costruiti, allo scopo di rilevare intenzioni, atteggiamenti e comportamenti in condizioni che aumentano il realismo della situazione e riducono l'astrattezza tipica delle domande dirette. Il vantaggio principale di questo approccio risiede nella sua capacità di bilanciare validità interna ed esterna: lo scenario controllato consente di isolare la variabile di interesse, mentre la sua concretezza avvicina la risposta al comportamento reale (Aguinis & Bradley, 2014).

La ragione operativa è altrettanto rilevante: immedesimarsi in una situazione concreta produce risposte più autentiche rispetto a domande dirette di tipo autovalutativo. Chiunque, indipendentemente dalla propria conoscenza della teoria della leadership, è in grado di rispondere alla domanda "come si è comportato il tuo responsabile in questa situazione?" in modo istintivo e naturale. Questo approccio riduce il rischio di risposte socialmente desiderabili, ovvero la tendenza a fornire la risposta percepita come "corretta" piuttosto che quella che rispecchia il comportamento reale, un bias ben documentato nella letteratura sulla progettazione dei questionari. Anche la scelta del formato a risposta chiusa, con quattro opzioni predefinite invece di una risposta libera, risponde a precise esigenze metodologiche. La letteratura sulla progettazione dei questionari riconosce che le domande a risposta chiusa riducono l'ambiguità interpretativa, garantendo che tutti i rispondenti valutino le medesime alternative e producendo dati uniformi e direttamente confrontabili tra loro. Questa standardizzazione è essenziale quando l'obiettivo è quantificare la distribuzione delle risposte su un campione ampio e calcolare l'aderenza alle prescrizioni teoriche, operazione che una risposta aperta renderebbe soggettiva e difficilmente categorizzabile. Un ulteriore vantaggio documentato è il maggiore tasso di completamento: le domande a risposta chiusa richiedono meno tempo e sforzo cognitivo, favorendo la partecipazione e riducendo l'abbandono del questionario. Nel caso specifico di questo studio, le quattro opzioni di risposta non sono generiche ma corrispondono in modo biunivoco ai quattro stili della SLII, trasformando ogni scelta del rispondente in un dato immediatamente interpretabile alla luce del modello teorico. È utile precisare che la stessa metodologia delle vignette è particolarmente adatta a contesti, come quello della diagnosi situazionale, in cui interessa rilevare il comportamento adottato di fronte a una configurazione specifica piuttosto che opinioni astratte sulla leadership.

I quattro scenari corrispondono ai quattro Development Levels della SLII: D1 per un collaboratore nuovo e motivato ma privo di esperienza, D2 per un collaboratore con competenza crescente ma motivazione calante, D3 per un collaboratore tecnicamente capace ma con bassa fiducia in sé, D4 per un collaboratore pienamente autonomo e motivato. Il linguaggio utilizzato per descrivere gli scenari è stato volutamente semplificato rispetto alla terminologia tecnica della SLII, mantenendo però intatta la logica binaria del modello: alta o bassa competenza, alta o bassa motivazione. Questa scelta è coerente con la struttura stessa della SLII, che non prevede livelli intermedi tra i quattro quadranti, una rigidità che la letteratura critica ha già segnalato come uno dei limiti strutturali del modello (Graeff, 1997). Per ogni scenario i rispondenti hanno scelto tra quattro opzioni di risposta, ciascuna corrispondente a uno dei quattro stili della SLII: Directing (S1), Coaching (S2), Supporting (S3), Delegating (S4). In nessun punto della survey viene fatto riferimento esplicito alla SLII o alla sua terminologia, in modo da non condizionare le risposte di chi conosce il modello e da non escludere chi non ne ha mai sentito parlare.

2.1.2 La struttura bilingue: due survey, due contesti

La survey è stata somministrata in due versioni linguistiche separate: una in italiano e una in inglese. La scelta di non creare un unico modulo bilingue è stata deliberata e risponde a due esigenze distinte. La prima riguarda la qualità delle risposte. Rispondere a un questionario in una lingua che non è la propria introduce un rischio concreto: la comprensione parziale di uno scenario può portare a una risposta che riflette un'interpretazione errata della situazione, non una scelta consapevole di stile. Separando i due moduli si garantisce che ogni rispondente operi nella propria lingua madre o nella lingua in cui lavora quotidianamente, riducendo al minimo questo rischio. La seconda ragione è analitica. Mantenere i due campioni separati consente di confrontare le risposte tra il contesto italiano e quello internazionale, aprendo la possibilità di un'analisi cross-culturale che verrà approfondita nel quarto capitolo. Il campione italiano riflette un contesto lavorativo specifico, con caratteristiche organizzative e culturali proprie. Il campione internazionale, composto prevalentemente da professionisti che lavorano in contesti anglofoni o multinazionali, rappresenta una prospettiva diversa e complementare.

2.1.3 Le domande sulla percezione generale: misurare il gap tra consapevolezza e comportamento

Oltre ai quattro scenari situazionali, il questionario include un blocco di domande su scala Likert a cinque punti, progettate per misurare la percezione generale dei rispondenti su alcuni aspetti chiave della leadership. Queste domande non riguardano scenari specifici ma il comportamento dei leader in senso più ampio.

La logica sottostante è precisa. Per alcune dimensioni, come l'importanza di adattare il proprio stile di leadership e la frequenza con cui questo adattamento avviene realmente, le domande sono state costruite in coppia intenzionale: una misura quanto il fenomeno viene ritenuto importante, l'altra misura quanto accade nella realtà. La distanza tra le due risposte, misurata in punti sulla scala Likert, è il dato che interessa: non la singola risposta, ma il gap tra le due. Tale approccio permette di quantificare la distanza tra consapevolezza e comportamento, ovvero tra il riconoscere che qualcosa è importante e il farlo effettivamente. Si tratta di una misura diretta del fenomeno che il capitolo precedente ha descritto in termini teorici, citando le evidenze di DDI (2023) e HBR (2025): le persone sanno che adattare lo stile è fondamentale, ma nella pratica non lo fanno con la frequenza necessaria. I dati raccolti permettono di quantificare questo divario nel campione specifico di questa ricerca, aggiungendo un contributo originale alla letteratura esistente.

La stessa logica a coppie è stata applicata al tema del coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale: una domanda sull'efficacia percepita di tale coinvolgimento, una sulla frequenza con cui avviene realmente. Completano il blocco una domanda sull'impatto delle differenze culturali sullo stile di leadership, rilevante per l'analisi cross-culturale del quarto capitolo, e una domanda sullo stile di leadership preferito, che consente di rilevare le preferenze del campione indipendentemente dagli scenari specifici.

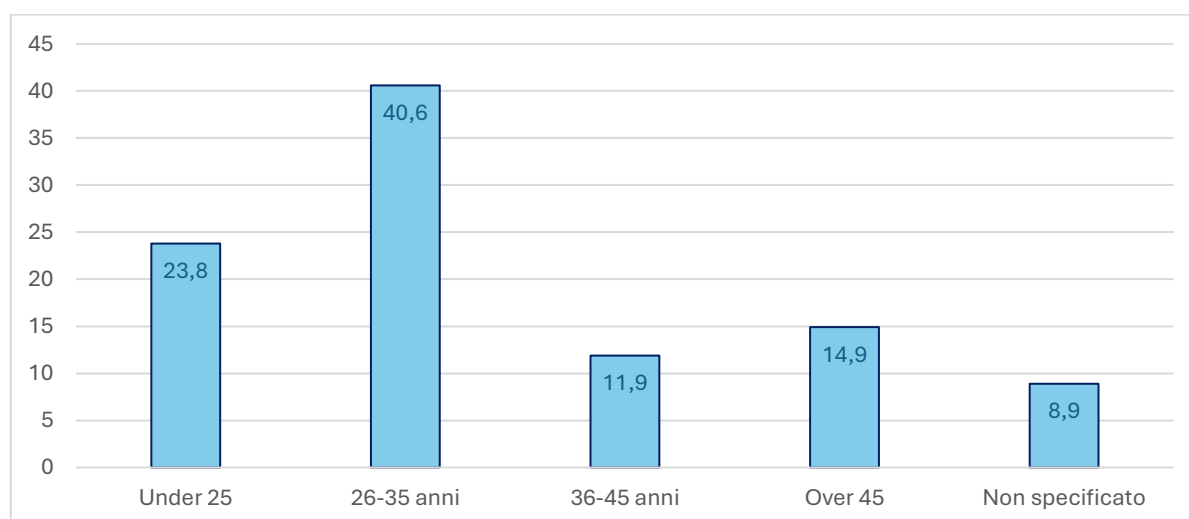
2.1.4 Composizione del campione e limiti metodologici

Il campione, composto da 101 risposte complessive presenta eterogeneità per fascia di età: la concentrazione maggiore si registra nella fascia 26-35 anni (41%), seguita dalla fascia under 25 (24%), over 45 (15%) e 36-45 (12%). Si tratta di una distribuzione coerente con l'obiettivo di raccogliere risposte da professionisti in diverse fasi della propria carriera, dalla prima esperienza

lavorativa fino a ruoli consolidati di responsabilità. Dal punto di vista del ruolo professionale, il campione include dipendenti e ruoli operativi (45%), professionisti e specialisti (18%), manager e leader (16%) e studenti con esperienze lavorative (17%). La presenza di rispondenti con ruoli diversi è un elemento di valore per questa ricerca: la SLII descrive una relazione bilaterale tra leader e collaboratore, e avere nel campione sia chi esercita la leadership sia chi la riceve consente di osservare il fenomeno da prospettive complementari (Figura 2.1).

Sul piano geografico, il campione è prevalentemente italiano, con una componente internazionale raccolta attraverso il modulo in lingua inglese, composta da professionisti che lavorano in contesti anglofoni o multinazionali. Questa articolazione, pur nella sua asimmetria numerica, è coerente con la scelta metodologica di tenere distinti i due contesti culturali e di trattare il confronto tra campione italiano e internazionale come un'analisi esplorativa, approfondita nel quarto capitolo.

Nel complesso, con i 101 rispondenti provenienti da settori, ruoli e contesti geografici diversi, il campione offre una base empirica solida per l'analisi che segue. I dati raccolti non hanno l'ambizione di essere statisticamente rappresentativi della popolazione lavorativa globale, ma costituiscono un contributo originale e strutturato alla comprensione di come la SLII venga percepita e applicata nella realtà organizzativa contemporanea.



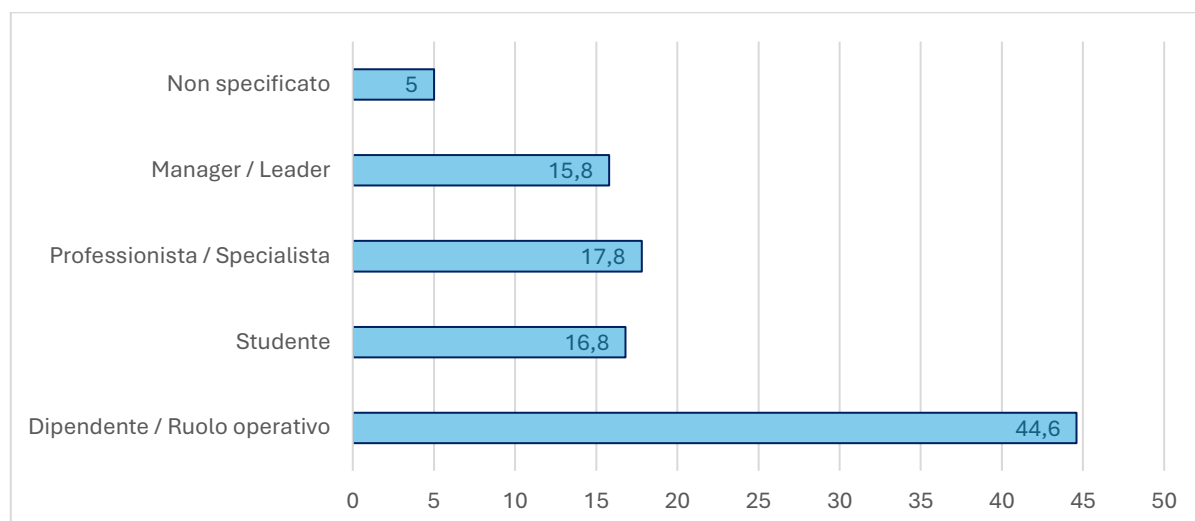


Figura 2.1 - Composizione del campione: distribuzione per età e ruolo

2.2 I quattro scenari situazionali: prescrizioni teoriche e risposte del campione

L'analisi degli scenari costituisce il nucleo empirico di questa ricerca. Per ciascuno dei quattro scenari somministrati al campione, la Situational Leadership II prescrive uno stile di leadership specifico, derivato dalla diagnosi del livello di sviluppo del collaboratore descritto. I rispondenti sono stati invitati a indicare come il proprio manager si sia comportato in situazioni analoghe a quelle descritte. L'obiettivo dell'analisi è misurare in che percentuale i comportamenti osservati nei leader reali coincidono con le prescrizioni del modello e, nei casi in cui non coincidono, identificare quale stile alternativo viene adottato nella pratica.

È opportuno precisare come leggere i dati che seguono. Una percentuale di aderenza alta indica che il comportamento del manager osservato dal rispondente coincide con ciò che la teoria prescrive per quella situazione (manager che applica bene la SLII). Una percentuale bassa indica invece che, nella realtà organizzativa descritta dal campione, i leader tendono ad adottare uno stile diverso da quello che il modello ritiene ottimale. I dati non misurano la conoscenza della SLII da parte dei rispondenti, bensì misurano il comportamento effettivo dei leader nei contesti lavorativi reali.

I dati presentati nei paragrafi seguenti si riferiscono al campione italiano (N = 87), che costituisce la componente maggioritaria del questionario. Il confronto con il campione internazionale (N = 14) viene trattato nel paragrafo 2.3 nell'ambito dell'analisi cross-culturale.

2.2.1 Scenario D1: il collaboratore entusiasta alle prime armi

Il primo scenario descrive un collaboratore che si è appena unito al team: motivato, desideroso di imparare, ma privo di esperienza e incline a commettere errori. Nella terminologia della SLII questo profilo corrisponde al Development Level 1 (D1), definito da Blanchard come *Enthusiastic Beginner*: alta motivazione, bassa competenza. Lo stile prescritto è S1, ovvero Directing: alta direttività, basso supporto. Il leader dovrebbe fornire istruzioni chiare, definire obiettivi precisi e supervisionare frequentemente il lavoro, senza delegare processi decisionali che il collaboratore non ha ancora gli strumenti per gestire.

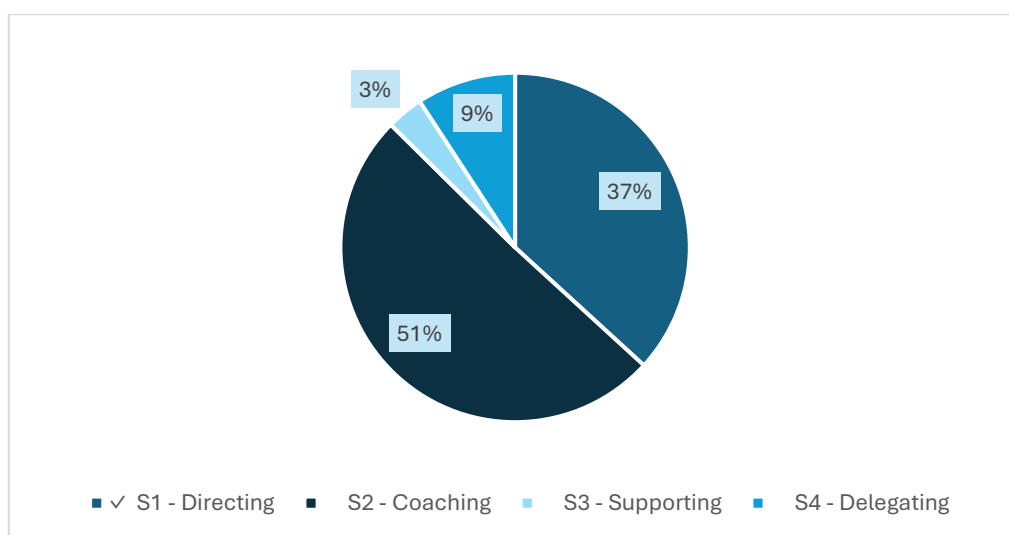


Figura 2.2 - Distribuzione risposte Scenario D1

Il dato più rilevante non è la percentuale di aderenza del 36,8%, ma la distribuzione delle risposte non allineate. Il 50,6% del campione, ovvero la maggioranza assoluta, sceglie il Coaching come risposta allo scenario D1. Si tratta dello stile S2, caratterizzato da alta direttività combinata con alto supporto: il leader continua a guidare il lavoro ma incoraggia anche la discussione e il feedback. La scelta è comprensibile sul piano intuitivo; includere un nuovo arrivato nella conversazione sembra un atto di rispetto e valorizzazione ma è teoricamente scorretta per un D1.

La ragione per cui il Coaching è sbagliato in questo scenario è precisa: un collaboratore che non ha ancora sviluppato le competenze necessarie non è in grado di contribuire in modo significativo a un processo decisionale condiviso. Coinvolgerlo prima che abbia gli strumenti per farlo non lo valorizza, lo espone. Le sue risposte e opinioni saranno inevitabilmente influenzate dall'inesperienza, e il rischio

è che vengano prese decisioni basate su contributi che non hanno ancora il peso che sembrano avere. Il collaboratore si sente incluso, ma l'inclusione è prematura. Un episodio vissuto in prima persona chiarisce bene questo punto: coinvolto in una decisione riguardante una risorsa del team in una fase ancora precoce della propria esperienza manageriale, il contributo fornito non era una valutazione autonoma ma rifletteva, inconsapevolmente, le posizioni dei colleghi più esperti presenti nel processo decisionale. La sensazione di essere stati inclusi e valorizzati era sicuramente reale e tangibile, ma non aveva compensato la mancanza degli strumenti necessari per contribuire in modo davvero indipendente. La decisione, infatti, si è rivelata nel tempo non ottimale. Quell'esperienza ha reso chiaro che il coinvolgimento prematuro non protegge il collaboratore dall'errore, bensì lo espone a un errore più difficile da riconoscere.

Il 9,2% che sceglie il Delegating per un D1 rappresenta invece l'errore più grave tra quelli possibili: affidare piena autonomia a qualcuno che non ha ancora dimostrato né competenza né affidabilità su quel compito è la scelta che più frequentemente produce errori operativi, e, come si vedrà nel capitolo 3, anche quella con l'impatto emotivo più significativo sul collaboratore quando le cose vanno male. C'è però un aspetto che i dati non catturano direttamente: il Delegating applicato a un D1 non è sempre frutto di una valutazione consapevole. In molti casi riflette una rinuncia alla responsabilità gestionale. Il leader che delega in questa situazione non sta scegliendo lo stile più adatto, sta evitando il costo di dover guidare, correggere e supervisionare. La conseguenza è prevedibile: quando l'errore arriva, e con un D1 arriva, la reazione del leader tende a essere sproporzionata rispetto a una situazione che lui stesso ha contribuito a creare lasciando il collaboratore senza gli strumenti necessari per riuscire.

2.2.2 Scenario D2: il collaboratore competente ma demotivato

Il secondo scenario descrive un collaboratore che ha sviluppato competenze solide ma mostra scarsa motivazione e basso coinvolgimento. Nella SLII questo profilo corrisponde al D2, ovvero il *Disillusioned Learner*: competenza in crescita, motivazione calante. È il livello di sviluppo che Blanchard definisce il più complesso da gestire, perché richiede al leader di agire simultaneamente su due fronti: continuare a guidare sul compito (alta direttività) e al tempo stesso recuperare la motivazione perduta (alto supporto). Lo stile prescritto è S2: Coaching.

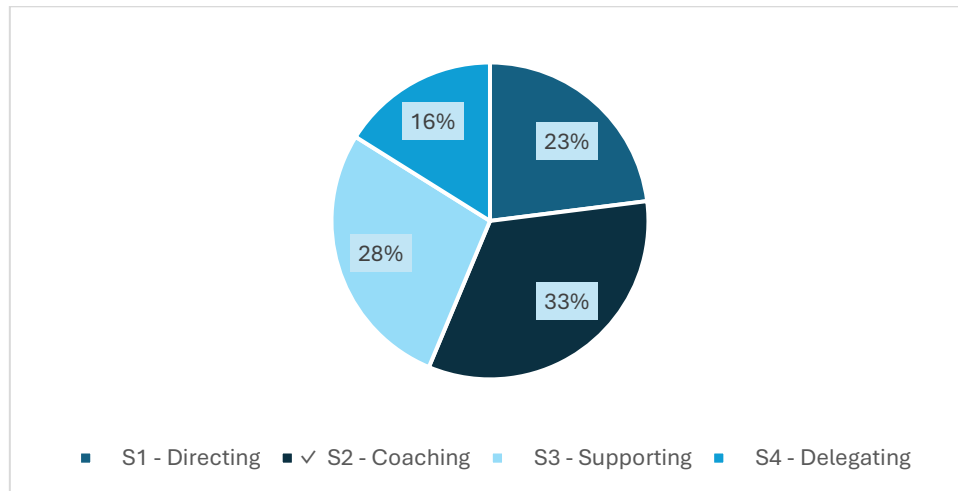


Figura 2.3 - Distribuzione risposte Scenario D2

Lo scenario D2 produce la distribuzione più frammentata dell'intera survey: nessuno stile supera il 33% e le risposte si disperdono tra tutte e quattro le opzioni in modo relativamente uniforme. Questo dato è significativo in sé: indica che il campione percepisce questo scenario come il più ambiguo, quello in cui è più difficile identificare un comportamento chiaramente appropriato. La difficoltà è coerente con la letteratura. Il D2 è il livello in cui la diagnosi è strutturalmente più complessa perché le due variabili, competenza e motivazione, vanno in direzioni opposte: la prima cresce, la seconda cala. Un leader che guarda solo alla competenza potrebbe essere tentato di delegare, fidandosi delle capacità dimostrate. Un leader che guarda solo alla motivazione potrebbe aumentare la direttività, cercando di controllare una situazione che sente sfuggire. Entrambe le letture parziali producono lo stile sbagliato. Lo conferma il fatto che il 23% del campione sceglie il Directing, risposta tipica di chi legge il calo motivazionale come un problema di disciplina da correggere con più struttura e il 16,1% sceglie il Delegating, risposta di chi si fida delle competenze senza considerare lo stato motivazionale.

La gestione del D2 richiede al leader qualcosa che va oltre la semplice scelta dello stile corretto: richiede la capacità di leggere simultaneamente due segnali distinti e spesso contraddittori. Questa capacità di lettura duplice è difficile da esercitare sotto pressione operativa e in tempo reale, e anticipa il tema che verrà approfondito nel capitolo 3 sull'intelligenza emotiva come strumento integrativo.

2.2.3 Scenario D3: il collaboratore capace ma incerto

Il terzo scenario descrive un collaboratore molto competente che tuttavia mostra incertezza e mancanza di fiducia in se stesso o nel contesto lavorativo. Nella SLII questo è il D3 ovvero il *Capable*

but Cautious Performer: alta competenza, bassa fiducia. Lo stile prescritto è S3 Supporting: bassa direttività, alto supporto. Il leader dovrebbe ridurre la struttura operativa, poiché il collaboratore sa già come fare il lavoro, e concentrarsi invece sul rinforzo della fiducia, sull'ascolto e sul coinvolgimento nel processo decisionale.

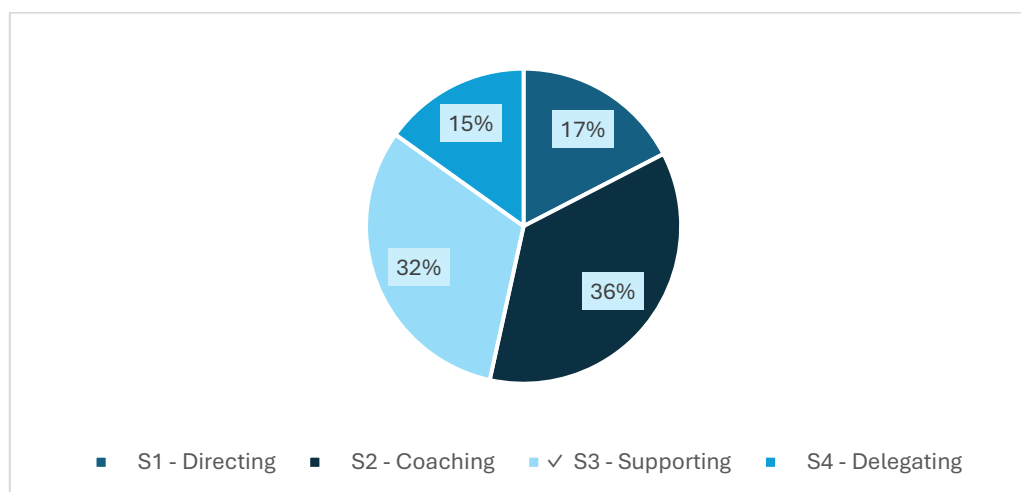


Figura 2.4 - Distribuzione risposte Scenario D3

Lo scenario D3 registra il gap più alto dell'intera indagine: il 68,6% del campione non sceglie lo stile prescritto dalla teoria. La risposta predominante è ancora una volta il Coaching (36%), seguito da Supporting (31,4%), Directing (17,4%) e Delegating (15,1%). Il dato è particolarmente interessante perché la differenza tra Coaching e Supporting, gli stili più scelti, è di soli 4,6 punti percentuali: il campione è quasi equamente diviso tra chi pensa che un collaboratore insicuro abbia bisogno di più guida e chi pensa che abbia bisogno di più supporto. La confusione tra questi due stili rivela una difficoltà diagnostica precisa: distinguere un problema di competenza da un problema di fiducia. Chi sceglie il Coaching interpreta l'insicurezza come segnale che il collaboratore abbia ancora qualcosa da imparare sul compito, e reagisce fornendo indicazioni. Chi sceglie il Supporting riconosce invece che il problema non è la competenza ma la fiducia in sé, e risponde con ascolto e rinforzo. La SLII dice che la seconda lettura è quella corretta per un D3, ma la prima è più intuitiva per molti leader, perché l'insicurezza osservata assomiglia superficialmente all'inesperienza di un D1.

Nella pratica gestionale, applicare il Coaching a un D3 produce un effetto paradossale: continuare a dare indicazioni a qualcuno che sa già fare non solo è inefficiente, ma rafforza implicitamente il messaggio che il leader non si fida della sua autonomia. Il collaboratore che già fatica a credere nelle

proprie capacità riceve, attraverso lo stile del leader, una conferma involontaria della propria inadeguatezza. Non è un segnale intenzionale, ma è quello che viene percepito. Chi gestisce collaboratori con una lunga storia in azienda, intesa in anni e anni di manager differenti e cattive situazioni addizionate, sa che il D3 raramente si presenta in forma statica. La competenza è stabile, ma la motivazione e la fiducia variano nel tempo, rendendo la diagnosi del livello di sviluppo un esercizio che va ripetuto con continuità, non eseguito una volta sola. Riconoscere i segnali di un calo motivazionale prima che si manifesti apertamente richiede una lettura emotiva del collaboratore che la matrice, da sola, non fornisce

2.2.4 Scenario D4: il collaboratore autonomo e motivato

Il quarto scenario descrive un collaboratore altamente qualificato, autonomo e fortemente motivato. Nella SLII questo è il D4: il *Self-Reliant Achiever*: alta competenza, alta motivazione. Lo stile prescritto è S4 o Delegating: bassa direttività, basso supporto. Il leader dovrebbe affidare piena responsabilità e autonomia, riducendo sia la struttura operativa sia il supporto relazionale, che a questo livello rischierebbe di essere percepito come ingerenza.

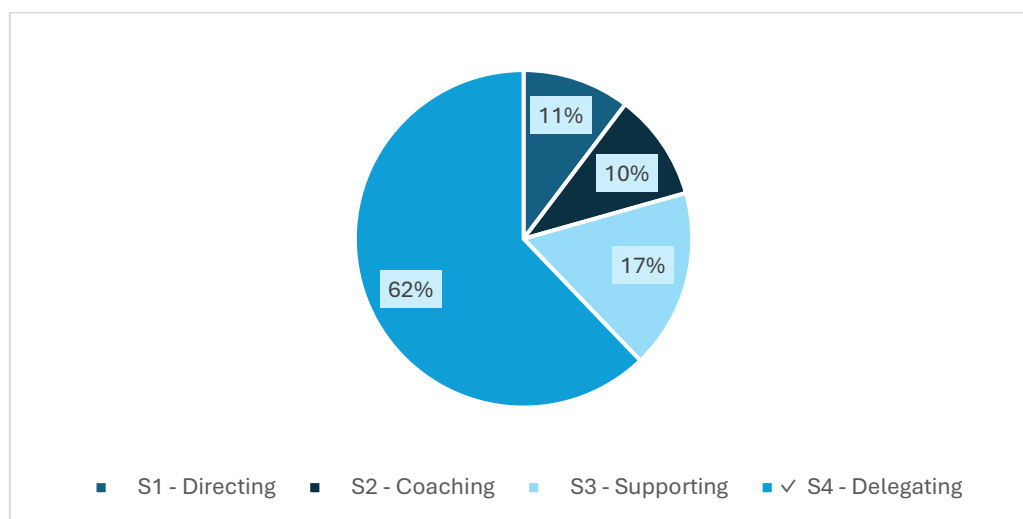


Figura 2.5 - Distribuzione risposte Scenario D4

Lo scenario D4 è l'unico dei quattro in cui la risposta teoricamente corretta raccoglie la maggioranza assoluta del campione: il 62,1% sceglie il Delegating. Il dato conferma che la delega a un collaboratore capace e motivato è la scelta più intuitiva tra le quattro previste dalla SLII. Quando le variabili rilevanti, competenza e motivazione, sono entrambe alte e visibili, il comportamento

istintivo del leader tende spontaneamente ad allinearsi con la prescrizione teorica. Il 17,2% che sceglie il Supporting per un D4 rappresenta la forma più comune di errore in questo scenario: il leader continua a offrire supporto relazionale a qualcuno che non ne ha bisogno, per inerzia o per un genuino desiderio di mantenere il contatto. Come già osservato nel capitolo precedente, trattare un D4 come se avesse ancora bisogno di supervisione o rinforzo non è soltanto inefficiente, ma viene percepito come mancanza di fiducia, con effetti negativi sulla motivazione che è esattamente quella che il leader vuole preservare.

Il confronto tra lo scenario D4 e i tre precedenti mette in luce una asimmetria rilevante: la delega, quando è chiaramente appropriata, viene riconosciuta dalla maggioranza. Gli stili più complessi: Coaching per il D2, Supporting per il D3, vengono invece sistematicamente confusi con quello che sembra più simile in superficie. Questa asimmetria suggerisce che il problema non è la comprensione del principio generale della SLII, ma la difficoltà di diagnosi nei casi in cui le variabili di competenza e motivazione non sono entrambe chiaramente leggibili. Osservando i quattro scenari nel loro insieme, invece, emerge un pattern comune e trasversale. Il Coaching o stile S2, caratterizzato dalla combinazione di alta direttività e alto supporto, è la risposta più scelta in tre scenari su quattro, indipendentemente dal profilo del collaboratore descritto. Questo dato non può essere letto come casualità: il Coaching viene percepito dal campione come lo stile più equilibrato, quello che garantisce sia guida sia dialogo, sia struttura sia relazione. È lo stile che, intuitivamente, sembra il più rispettoso e il più moderno.

Il problema è che questa percezione è corretta solo per il D2. Negli altri scenari il Coaching introduce distorsioni: offre troppa partecipazione a chi non ha ancora gli strumenti per usarla (D1), continua a guidare chi ha solo bisogno di fiducia (D3), e, nei casi in cui viene scelto per un D4, segnala implicitamente una mancanza di fiducia nell'autonomia già dimostrata. L'errore non nasce dall'incompetenza del leader ma da un meccanismo cognitivo preciso: in assenza di una diagnosi chiara del livello di sviluppo, si tende a scegliere lo stile che sembra il più sicuro, quello che riduce al minimo il rischio di sembrare troppo autoritari o troppo distaccati. Tale osservazione porta direttamente alla domanda che chiude il presente paragrafo e apre l'analisi successiva: perché la diagnosi del livello di sviluppo è così difficile da eseguire correttamente? I dati presentati nel paragrafo 2.3 aggiungono un ulteriore livello di analisi, mostrando che il problema non riguarda solo

la scelta dello stile nei singoli scenari, ma si estende alla percezione generale che i leader hanno del proprio comportamento adattivo nella quotidianità organizzativa.

2.3 Percezioni generali sulla leadership: gap, coinvolgimento e preferenze di stile

L'analisi situazionale del paragrafo precedente ha misurato il comportamento dei leader in situazioni specifiche. Le domande su scala Likert somministrate nella seconda parte della survey spostano l'attenzione su un piano diverso: non cosa fa il leader in un singolo scenario, ma come il campione percepisce il comportamento dei leader in generale, quanto ritiene importante l'adattamento dello stile e con quale frequenza lo osserva nella realtà quotidiana. I risultati di questa seconda sezione aggiungono un livello di analisi complementare a quello degli scenari e, come si vedrà, ne confermano la direzione in modo convergente.

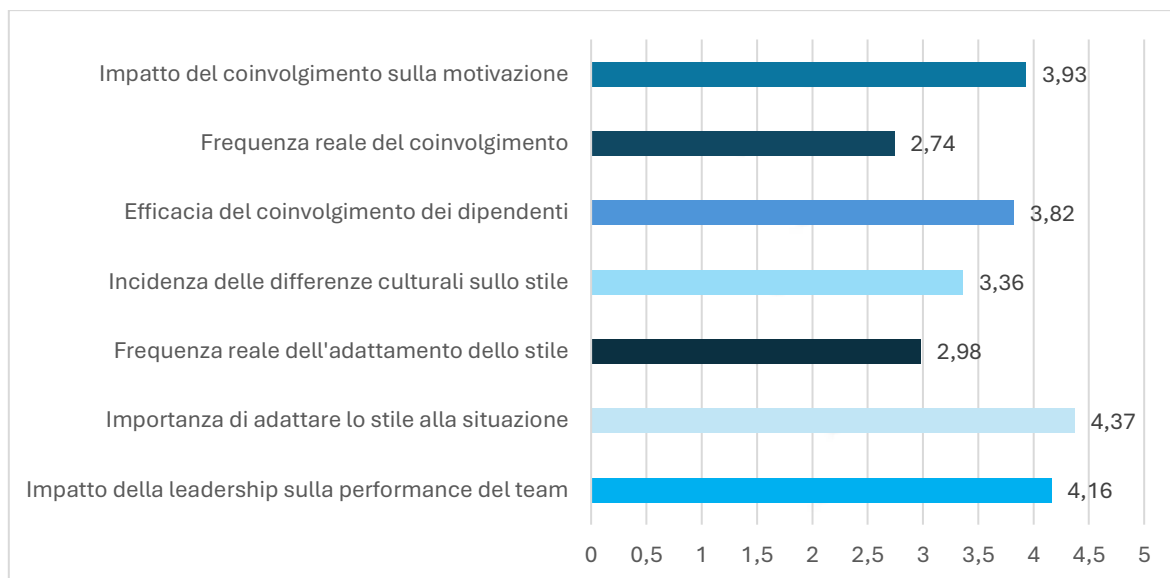


Figura 2.6 - Medie Likert: tutte le voci della survey

2.3.1 Il gap tra consapevolezza e comportamento adattivo

La coppia di domande più rilevante del questionario riguarda l'importanza attribuita all'adattamento dello stile di leadership e la frequenza con cui questo adattamento viene osservato nella realtà. I risultati mostrano una distanza netta tra le due percezioni. Il dato è chiaro: i rispondenti riconoscono in modo quasi unanime che adattare il proprio stile alla situazione è importante, con una media di

4,37 su 5 (Figura 2.6). La frequenza con cui questo adattamento viene però effettivamente osservato nei propri leader scende a 2,98 (Figura 2.6), appena al di sopra della soglia del "a volte". Il gap di 1,39 punti non è un'anomalia statistica ma un segnale sistematico: c'è una distanza strutturale tra la consapevolezza del principio e la sua applicazione nella pratica organizzativa quotidiana. Questo risultato non sorprende chi ha familiarità con la letteratura sul tema. Il Global Leadership Forecast 2023 di DDI rileva che solo il 23% dei manager si dichiara confident nella propria capacità di adattare lo stile alle diverse situazioni, a fronte di un 77% che ne riconosce l'importanza. Lo studio Global Leadership Development di HBR (2025) identifica l'adattamento situazionale come una delle competenze manageriali più critiche e al tempo stesso meno praticate. I dati della presente survey si allineano con precisione a queste evidenze, aggiungendo un contributo quantitativo originale su un campione italiano.

La domanda che emerge naturalmente è: perché questo gap persiste? Riconoscere l'importanza di adattare il proprio stile è una cosa. Farlo nel momento esatto in cui serve è un'altra, e nella pratica quotidiana le due operazioni sono separate da una distanza che non è cognitiva ma operativa. Riconoscere il livello di sviluppo di un collaboratore richiede una lettura contestuale che in molti casi avviene a posteriori, quando la situazione è già conclusa. Eseguirla in tempo reale, sotto la pressione di dover gestire contemporaneamente più persone e più priorità, è significativamente più difficile. A questo si aggiunge la difficoltà di modificare il proprio comportamento in modo consapevole e tempestivo, anche quando la diagnosi è corretta. Sarebbe sicuramente più semplice azionare con il corretto stile di leadership una singola persona in un singolo scenario, purtroppo però, chi gestisce un team in contesti operativi ad alta intensità, sa che la diagnosi del livello di sviluppo raramente avviene in modo isolato: il leader deve leggere la situazione di un collaboratore mentre contemporaneamente gestisce richieste, decisioni e imprevisti che competono per la sua attenzione. In queste condizioni, il comportamento adattivo descritto dalla SLII diventa un esercizio cognitivo che richiede una capacità di presenza e lettura emotiva che va ben oltre la conoscenza del modello.

2.3.2 Il coinvolgimento dei dipendenti: un secondo gap convergente

Lo stesso schema si ripete nella coppia di domande sul coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale (Figura 2.6). L'efficacia percepita di tale coinvolgimento è alta, la frequenza con cui viene

praticato è sensibilmente più bassa. Il gap di 1,08 punti tra efficacia percepita e frequenza reale del coinvolgimento è leggermente inferiore a quello sull'adattamento dello stile, ma segue la medesima logica: si riconosce il valore di una pratica manageriale senza però metterla in atto con la regolarità che la sua importanza richiederebbe. Il dato sull'impatto motivazionale (3,93/5) rafforza ulteriormente questa lettura: non solo il coinvolgimento è ritenuto efficace, ma viene anche percepito come uno dei principali driver della motivazione dei collaboratori. Eppure, accade meno di quanto dovrebbe. La convergenza tra i due gap, quello sull'adattamento dello stile e quello sul coinvolgimento, non è casuale. Entrambi descrivono la stessa distanza strutturale tra ciò che è efficace e ciò che i leader fanno effettivamente. Questa distanza non si spiega con la mancanza di conoscenza teorica, i valori di importanza ed efficacia percepita sono entrambi alti, ma con qualcosa di più profondo che riguarda la capacità di tradurre la consapevolezza in comportamento nel momento e nel contesto giusto. È precisamente questa distanza che il capitolo 3 si propone di affrontare, introducendo l'intelligenza emotiva come strumento che agisce esattamente su questo livello.

2.3.3 Preferenze di stile e dimensione culturale

L'ultima sezione della survey raccoglie due informazioni complementari: lo stile di leadership che i rispondenti ritengono generalmente più efficace e la percezione dell'influenza delle differenze culturali sullo stile di leadership. Entrambe le domande non misurano comportamenti osservati ma preferenze e percezioni, e come tali vanno lette come indicatori del quadro valoriale del campione più che come dati comportamentali.

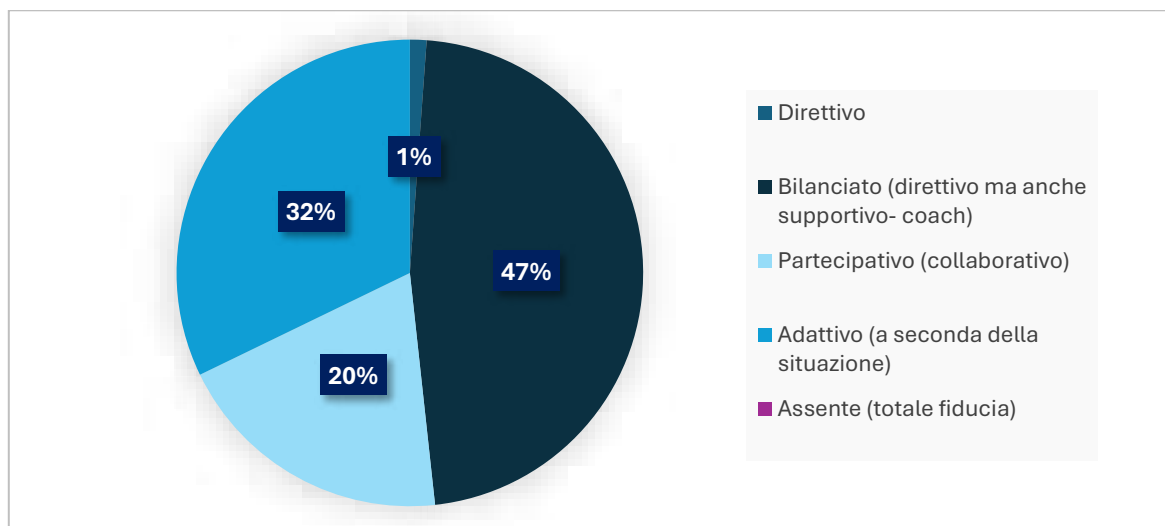


Figura 2.7 - Stile di leadership preferito

Il dato sullo stile preferito è forse il più eloquente dell'intera sezione. Un solo rispondente (1,1%) ha indicato lo stile puramente direttivo come preferibile. Quasi l'80% del campione si distribuisce tra stile bilanciato (47,5%) e stile adattivo (32,2%), ovvero tra chi preferisce una combinazione stabile di direttività e supporto e chi invece vuole variare in base alla situazione. Il 20,3% sceglie lo stile partecipativo. Questa distribuzione segnala che, a livello di preferenza dichiarata, il campione intuisce già che nessuno stile singolo è sufficiente: la flessibilità è percepita come un valore, non come una complicazione. La tensione tra questa preferenza dichiarata e i comportamenti osservati nei paragrafi precedenti è significativa. Il campione preferisce la flessibilità ma osserva nei propri leader una tendenza sistematica verso il Coaching indipendentemente dal contesto, come emerso dall'analisi sugli scenari. Questo scarto tra preferenza e comportamento reale osservato è un ulteriore indicatore del gap strutturale che attraversa l'intero capitolo.

Sul piano culturale, la differenza tra campione italiano e internazionale nella percezione dell'influenza culturale sullo stile di leadership è rilevante: 3,36 contro 4,14 su scala 1-5. I rispondenti internazionali attribuiscono alle differenze culturali un peso significativamente maggiore rispetto agli italiani. Questo dato costituisce un punto di partenza per l'analisi geografica e cross-culturale che verrà sviluppata nel quarto capitolo, dove le dimensioni culturali di Hofstede offrono un quadro interpretativo più strutturato per spiegare queste differenze.

Nel complesso, i dati delle percezioni generali confermano e ampliano quanto emerso dall'analisi. Il gap tra consapevolezza e comportamento adattivo è reale, misurabile e coerente con le evidenze della

letteratura internazionale. Non si tratta di un problema di conoscenza teorica ma di applicazione pratica, in contesti operativi complessi dove la pressione, la velocità e la molteplicità delle situazioni da gestire simultaneamente rendono difficile quella lettura contestuale accurata che la SLII presuppone. Identificare gli strumenti per colmare questo gap è l'obiettivo del capitolo successivo.

2.4 Sintesi dei risultati: cosa ci dicono i dati

I dati raccolti attraverso la survey convergono verso una conclusione unitaria: esiste una distanza strutturale e misurabile tra le prescrizioni della Situational Leadership II e il comportamento effettivo dei leader nei contesti organizzativi reali. Questa distanza non riguarda la conoscenza del modello, che i rispondenti dimostrano di non possedere necessariamente, né la condivisione del suo principio fondante, che invece viene riconosciuto come valido dalla quasi totalità del campione. Riguarda la capacità di tradurre quel principio in comportamento concreto, nel momento giusto e nel contesto giusto.

Sul piano degli scenari, l'analisi dei quattro scenari situazionali mostra che lo stile prescritto dalla SLII viene scelto dal campione in una minoranza dei casi per tre scenari su quattro: 36,8% per il D1, 33,3% per il D2 e 31,4% per il D3. Solo il D4 registra una maggioranza allineata alla teoria (62,1%), confermando che la delega a un collaboratore capace e motivato è la scelta più intuitiva e quella che richiede il minore sforzo diagnostico. Nei primi tre scenari la risposta prevalente è sistematicamente il Coaching, stile S2, indipendentemente dal profilo del collaboratore descritto. Questo pattern non è casuale: il Coaching viene percepito come lo stile più equilibrato tra direttività e supporto, quello che minimizza il rischio di apparire troppo autoritari o troppo distaccati. Il problema è che questa percezione è corretta solo per il D2, mentre per il D1 introduce una partecipazione prematura e per il D3 perpetua una guida che il collaboratore non richiede più. Questo risultato è coerente con quanto Thompson e Vecchio (2009) hanno rilevato nel loro test empirico della teoria: la SLII mostra validità predittiva solo quando leader e collaboratore condividono la stessa lettura del livello di sviluppo. Nella realtà organizzativa questa congruenza diagnostica è rara, e i dati della presente survey ne offrono una conferma quantitativa su un campione italiano contemporaneo.

Sul piano delle percezioni generali, il gap più significativo riguarda l'adattamento dello stile: i rispondenti attribuiscono a questa pratica un'importanza media di 4,37 su 5, ma osservano nei propri

leader una frequenza reale di 2,98 su 5, con uno scarto di 1,39 punti. Un secondo gap convergente emerge sul coinvolgimento dei dipendenti: l'efficacia percepita è 3,82 su 5, la frequenza reale 2,74, con uno scarto di 1,08 punti. Entrambi i gap descrivono la stessa dinamica: le persone sanno cosa funziona ma i leader non lo praticano con la regolarità che la sua importanza richiederebbe. Il Global Leadership Forecast di DDI (2023) registra lo stesso fenomeno su scala globale, rilevando che solo il 23% dei manager si dichiara confident nella propria capacità di adattare lo stile, a fronte di un 77% che ne riconosce l'importanza. I dati della presente survey si allineano con precisione a questa evidenza internazionale, aggiungendo una misurazione originale su scala Likert che ne quantifica l'ampiezza in modo diretto.

Il limite che emerge non è quindi di natura teorica. Graeff (1997), nella sua revisione critica della SLII, aveva già identificato come il modello presupponga una diagnosi accurata e tempestiva del livello di sviluppo del collaboratore senza però fornire gli strumenti operativi per eseguirla, specialmente in condizioni di pressione e complessità organizzativa. I dati di questo studio confermano empiricamente quella previsione: il problema non è capire la matrice ma applicarla in tempo reale, in contesti dove la velocità delle decisioni, la molteplicità delle situazioni da gestire simultaneamente e la difficoltà di leggere i segnali emotivi del collaboratore rendono la diagnosi un esercizio che spesso avviene a posteriori, quando la situazione è già conclusa. È precisamente su questo livello, quello della lettura contestuale in tempo reale e della capacità di modificare il proprio comportamento in modo consapevole e tempestivo, che si apre lo spazio per l'integrazione proposta nel capitolo successivo. Se il gap non è cognitivo ma operativo ed emotivo, lo strumento per affrontarlo deve agire su quello stesso piano. L'intelligenza emotiva, intesa nella sua accezione di capacità di percepire, comprendere e gestire le emozioni proprie e altrui, offre esattamente quella dimensione che la SLII nella sua forma attuale non contempla.

3 L'intelligenza emotiva applicata alla Situational Leadership II

Il capitolo precedente ha mostrato che la distanza tra le prescrizioni della Situational Leadership II e il comportamento effettivo dei leader non è un problema di conoscenza teorica, ma di applicazione pratica. I dati raccolti hanno reso visibile un meccanismo preciso: i leader sanno che adattare lo stile è importante, ma nel momento dell'azione faticano a farlo. Il presente capitolo affronta questa difficoltà introducendo un costrutto che agisce esattamente sul livello in cui il gap si manifesta, ovvero il livello operativo ed emotivo. Quel costrutto è l'intelligenza emotiva.

La struttura del capitolo riflette questa logica. Il primo paragrafo presenta l'intelligenza emotiva nelle sue origini scientifiche, ne distingue i principali modelli teorici e ne descrive le dimensioni fondamentali. I quattro paragrafi successivi applicano queste dimensioni ai quattro scenari della SLII analizzati nel capitolo 2, mostrando per ciascuno quale capacità emotiva avrebbe permesso al leader di scegliere lo stile corretto. Il paragrafo conclusivo descrive il principale strumento scientifico di misurazione dell'intelligenza emotiva, il MSCEIT, e ne illustra l'applicazione attraverso una somministrazione di carattere esplorativo.

3.1 L'intelligenza emotiva: origini, modelli e dimensioni

L'introduzione del concetto di intelligenza emotiva nella letteratura scientifica si deve a Peter Salovey e John D. Mayer, che nel 1990 pubblicarono sulla rivista *Imagination, Cognition and Personality* un articolo destinato a diventare il riferimento canonico del campo. La definizione che gli autori propongono è precisa e ancora oggi citata come quella di riferimento nella comunità scientifica:

"Emotional intelligence is the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions."

Salovey & Mayer (1990), p. 189

La definizione contiene già in sé i quattro elementi che strutturano l'intero costrutto: la *percezione* delle emozioni proprie e altrui, la *discriminazione* tra emozioni diverse, l'*uso* di queste informazioni per orientare il pensiero e l'azione e, implicitamente, la *gestione* delle emozioni come capacità di

intervenire su di esse. Salovey e Mayer presentavano l'intelligenza emotiva come una vera abilità cognitiva, paragonabile all'intelligenza generale e nettamente distinta dai tratti di personalità. Questa scelta aveva una conseguenza pratica rilevante: l'intelligenza emotiva diventava misurabile in modo oggettivo, attraverso test che valutano la capacità reale di riconoscere e gestire le emozioni.

3.1.1 Due tradizioni a confronto: Salovey e Mayer contro Goleman

Nei cinque anni successivi alla pubblicazione del lavoro di Salovey e Mayer, il concetto di intelligenza emotiva rimase confinato all'ambito accademico. Fu Daniel Goleman, nel 1995, a portarlo all'attenzione del grande pubblico con il libro *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, che divenne un bestseller mondiale e contribuì a rendere l'IE uno dei concetti più citati nella letteratura manageriale degli ultimi trent'anni (Goleman, 1995). Il successo divulgativo del libro ebbe però una conseguenza importante per il dibattito scientifico: Goleman ampliò il costrutto originario aggiungendo dimensioni che gli autori scientifici considerano tratti di personalità più che vere abilità emotive, come la motivazione personale, l'autoregolazione comportamentale e le abilità sociali. La distinzione tra i due approcci, oggi denominati *ability model* (Salovey e Mayer) e *mixed model* (Goleman), non è una sottigliezza terminologica. Cambia il modo in cui l'IE viene misurata e, di conseguenza, ciò che si può legittimamente affermare sulla sua relazione con la performance lavorativa. Il modello a quattro rami di Salovey e Mayer si misura attraverso test di performance, in cui il rispondente deve eseguire compiti emotivi reali e le risposte vengono valutate rispetto a criteri oggettivi. Il modello misto di Goleman, invece, si appoggia prevalentemente a questionari autovalutativi, in cui il rispondente descrive sé stesso, con tutti i bias cognitivi che questa modalità introduce.

Per il presente lavoro la distinzione è fondamentale. Il riferimento concettuale principale è il modello di Salovey e Mayer, sia per la sua maggiore solidità scientifica, sia per la sua maggiore adattabilità all'analisi dei quattro scenari della SLII. Goleman viene citato dove la sua rielaborazione divulgativa aggiunge un'angolatura utile, ma la struttura argomentativa del capitolo si fonda sul modello a quattro rami.

3.1.2 Le quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva

Il modello a quattro rami organizza l'intelligenza emotiva in quattro dimensioni gerarchicamente ordinate, dalla più basilare alla più complessa. Comprenderle nel dettaglio è necessario per il resto del capitolo, dove ciascuna verrà richiamata in connessione con uno specifico scenario della SLII.

La prima dimensione è la *percezione delle emozioni*. Si tratta della capacità di riconoscere accuratamente le emozioni proprie e altrui attraverso segnali osservabili: espressioni facciali, tono di voce, postura, scelte lessicali, comportamenti non verbali. Salovey e Mayer descrivono questa abilità come una lettura in tempo reale, che avviene mentre l'esperienza emotiva si manifesta:

"The skilled emotional perceiver perceives feelings 'on-line' as they occur."

Salovey & Mayer (1990), p. 200

Questa precisazione è centrale in questo contesto. Come già trattato nel capitolo precedente, la percezione emotiva non è una riflessione che avviene a posteriori, quando la situazione è già conclusa. È una lettura simultanea all'azione, ed è precisamente questa simultaneità a renderla difficile da esercitare nei contesti operativi descritti nel capitolo 2. Il leader che riconosce solo a fine giornata che il proprio collaboratore era in difficoltà non sta esercitando percezione emotiva: sta facendo un'autopsia della situazione. La percezione emotiva, nel senso pieno del termine, è la capacità di cogliere quel segnale mentre la situazione è in corso, in tempo utile per modulare la propria risposta.

La seconda dimensione è l'*uso delle emozioni per facilitare il pensiero*. È la capacità di sfruttare gli stati emotivi come strumento cognitivo, riconoscendo che emozioni diverse facilitano tipi diversi di ragionamento. Uno stato emotivo positivo favorisce il pensiero creativo e l'apertura a nuove possibilità; uno stato emotivo più contenuto favorisce l'analisi dettagliata e la verifica accurata. Il leader emotivamente intelligente non subisce passivamente i propri stati emotivi, ma li riconosce e li orienta verso il tipo di pensiero richiesto dalla situazione.

La terza dimensione è la *comprensione delle emozioni*. Riguarda la capacità di capire come le emozioni si combinano, evolvono e influenzano il comportamento nel tempo. Un leader che comprende le emozioni sa che la disillusione di un collaboratore competente non è pigrizia ma il risultato prevedibile di un percorso in cui l'entusiasmo iniziale ha incontrato ostacoli inattesi; sa che

l'insicurezza di un esperto può essere il segnale di una crisi di fiducia che ha radici lontane, e non un problema di competenza. Comprendere le emozioni significa cogliere la trama, non solo i singoli stati.

La quarta dimensione è la *gestione delle emozioni*. È la dimensione più complessa del modello e quella più direttamente operativa. Riguarda la capacità di regolare le proprie emozioni e di influenzare costruttivamente quelle degli altri. Salovey e Mayer la descrivono come una funzione riflessiva, non come semplice controllo o repressione:

"The regulation of emotion in the self and others involves the meta-experience of mood, including reflection upon and monitoring of emotional experiences."

Salovey & Mayer (1990), p. 201

La distinzione è importante. Gestire un'emozione non significa sopprimerla o fingere che non esista, significa riconoscerla, comprenderla nel suo contesto e scegliere consapevolmente come e quando esprimerla. Per un leader, questo si traduce nella capacità di mantenere il proprio ruolo anche quando sente ansia da prestazione, frustrazione, paura di fallire o irritazione: emozioni che, se non gestite, tendono a spingere il comportamento verso schemi di sicurezza, spesso identificabili in una direttività rigida o in una reattività eccessiva. Chi ha esperienza diretta nella gestione di un team riconosce facilmente questo meccanismo. Quando un leader si trova sotto pressione e non riesce a regolare le proprie emozioni, l'ansia da prestazione e la paura di fallire tendono a tradursi in un irrigidimento dello stile: aumenta la direttività, si moltiplicano le richieste di controllo, si riduce lo spazio lasciato al collaboratore. Quello che dovrebbe essere uno stile scelto consapevolmente diventa una reazione difensiva, e il risultato è spesso opposto a quello desiderato.

La Figura 3.1 traduce visivamente l'integrazione proposta in questo lavoro. Per ciascun quadrante della matrice SLII viene indicata la dimensione dell'intelligenza emotiva più rilevante e il rischio operativo che emerge quando quella dimensione è assente. La lettura della figura chiarisce fin da subito che il contributo dell'IE non è uniforme: Percezione e Comprensione dominano i quadranti in cui la diagnosi del collaboratore è più ambigua (D1 e D3), la Comprensione entra in modo specifico nel D2 dove il leader deve leggere una traiettoria emotiva nel tempo, e la Gestione delle proprie emozioni diventa centrale nel D4, dove il problema non è capire il collaboratore ma governare il

proprio impulso a intervenire. I paragrafi successivi sviluppano nel dettaglio ciascuno di questi collegamenti.

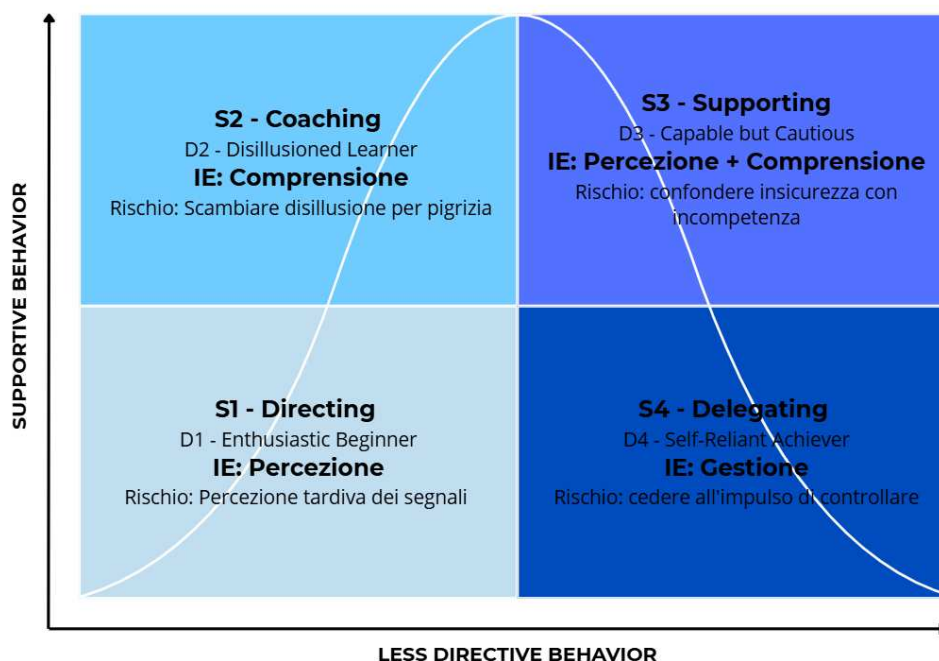


Figura 3.1 - Integrazione della matrice SLII con le dimensioni dell'intelligenza emotiva.

3.1.3 Evidenze empiriche sull'impatto dell'intelligenza emotiva

La rilevanza dell'intelligenza emotiva nei contesti organizzativi non si fonda soltanto su considerazioni concettuali. Negli ultimi trent'anni una vasta produzione empirica ne ha documentato la relazione con la performance lavorativa, con la qualità della leadership e con la salute delle organizzazioni. Il riferimento metodologicamente più rigoroso in questo ambito è la meta-analisi di Van Rooy e Viswesvaran (2004), pubblicata sul *Journal of Vocational Behavior*. Gli autori hanno integrato i risultati di cinquantanove studi indipendenti, rilevando una correlazione complessiva tra intelligenza emotiva e performance lavorativa pari a 0,24 (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Il valore può apparire modesto, ma va interpretato nel contesto della letteratura psicometrica: si tratta di una correlazione paragonabile a quella che molti tratti di personalità mostrano con la performance, e che diventa significativamente più alta quando la misurazione dell'IE è eseguita con strumenti basati sull'ability model piuttosto che con questionari autovalutativi.

Altri dati frequentemente citati nella letteratura manageriale rafforzano questa lettura. Bradberry e Greaves (2009), nel loro lavoro divulgativo basato su un campione molto ampio, riportano che il 90% dei *top performer* mostra elevati livelli di intelligenza emotiva, mentre solo il venti per cento dei *low performer* raggiunge gli stessi livelli (Bradberry & Greaves, 2009). Lo studio *Global Leadership Development* di Harvard Business Review (2025), già richiamato nel capitolo precedente, identifica l'intelligenza emotiva come una delle competenze più critiche per i leader contemporanei, citata dal 47% delle organizzazioni intervistate come priorità di sviluppo nei prossimi anni.

Letti insieme, questi dati non dimostrano che l'intelligenza emotiva sia una soluzione universale, ma indicano con chiarezza che essa rappresenta una dimensione costantemente correlata con la qualità della leadership e con la performance organizzativa. È una premessa sufficiente per giustificarne l'integrazione con la SLII nei paragrafi successivi.

Prima di procedere all'analisi scenario per scenario, è utile fissare il passaggio concettuale che ha appena avuto luogo. La SLII descrive cosa il leader dovrebbe fare in ciascun livello di sviluppo del collaboratore. L'intelligenza emotiva descrive le condizioni interne che rendono possibile farlo. Le due cose operano su piani diversi: la SLII è prescrittiva e comportamentale, l'intelligenza emotiva è abilitante e percettiva. Salovey e Mayer chiudono il loro articolo con una formulazione che chiarisce bene questo carattere abilitante:

"Emotionally intelligent individuals are aware of their own feelings and those of others. They are open to positive and negative aspects of internal experience, and they regulate mood in themselves and others so as to enhance individual and collective living."

— Salovey & Mayer (1990), p. 201

L'integrazione tra SLII e intelligenza emotiva proposta non sostituisce la matrice di Blanchard, la completa. Dove la SLII fornisce la prescrizione, l'intelligenza emotiva fornisce la capacità di eseguirla nel momento giusto e nel modo giusto.

3.2 Lo scenario D1 e la percezione emotiva

Lo scenario D1 descrive un collaboratore nuovo, motivato e privo di esperienza. Il capitolo precedente ha mostrato che in questo scenario il 50,6% del campione sceglie il Coaching, mentre la

teoria prescrive il Directing. L'errore non nasce da incompetenza, ma da una lettura emotiva fuorviante: l'entusiasmo del nuovo arrivato viene scambiato per maturità professionale. È esattamente qui che entra in gioco la prima dimensione dell'intelligenza emotiva, ovvero la percezione. Un D1 emette segnali contraddittori. L'entusiasmo è autentico e visibile, ma convive con un'ansia altrettanto reale e meno facile da cogliere: la paura di non essere all'altezza, l'incertezza sui criteri di valutazione, il bisogno di conferme che il collaboratore raramente esprime apertamente. Il leader con bassa percezione emotiva si ferma al primo segnale, l'entusiasmo, e tratta il collaboratore come se fosse già più maturo di quanto sia. Il leader con alta percezione emotiva coglie entrambi i segnali simultaneamente e capisce che la motivazione visibile non è sufficiente a giustificare una riduzione della struttura. La conseguenza pratica è precisa. Con un D1 il Directing efficace non è autoritario, è rassicurante. Fornire istruzioni chiare, definire obiettivi precisi, supervisionare frequentemente sono comportamenti che riducono l'ansia del collaboratore mentre ne consolidano le competenze. Ma per esercitare correttamente questo stile il leader deve prima riconoscere che l'ansia esiste, anche quando il collaboratore mostra il suo opposto. Senza percezione emotiva il Directing si trasforma in controllo freddo, oppure scivola nel Coaching e produce gli effetti che il capitolo 2 ha documentato: coinvolgimento prematuro, decisioni mal informate, frustrazione retrospettiva.

3.3 Lo scenario D2 e la comprensione emotiva

Lo scenario D2 è il più ambiguo dei quattro. Il capitolo precedente ha registrato la distribuzione di risposte più frammentata dell'intero questionario, con nessuno stile sopra il 33,3%. La ragione è chiara: il D2 combina due segnali che vanno in direzioni opposte, ovvero competenza in crescita e motivazione in calo. Leggere uno solo dei due significa sbagliare diagnosi. È la comprensione emotiva, ovvero la capacità di capire come le emozioni evolvono e si combinano nel tempo, la dimensione dell'IE che permette di leggerli entrambi. Un D2 non è semplicemente un collaboratore demotivato. È qualcuno che era partito con entusiasmo, ha incontrato difficoltà inattese, ha visto crescere la propria competenza più lentamente delle aspettative iniziali e si trova ora in una fase di disillusione. Il leader che comprende le emozioni riconosce questa traiettoria: non vede una persona pigra o disinteressata, vede una persona che ha investito energia in qualcosa che non ha ancora restituito ciò che si aspettava. La differenza interpretativa è enorme. Il primo leader risponde con più controllo, il secondo risponde con un Coaching che combina guida operativa e supporto emotivo,

ovvero esattamente lo stile S2 prescritto dalla SLII. La comprensione emotiva è particolarmente difficile da esercitare nei contesti ad alta operatività, dove il calo motivazionale di un collaboratore viene letto come un problema di prestazione anziché come un segnale di disillusione. Eppure, è proprio in quei contesti che diventa più decisiva: senza questa dimensione il leader interviene sui sintomi, ovvero sulla scarsa produttività osservata, e ignora la causa, ovvero la perdita di senso che la genera. Il risultato è che il problema rimane, in alcuni casi si aggrava, e il rapporto leader-collaboratore si deteriora silenziosamente.

3.4 Lo scenario D3 e la lettura emotiva del rapporto

Lo scenario D3 è quello in cui il campione si è discostato di più dalla prescrizione teorica, con un gap del 68,6%. Il capitolo precedente ha mostrato che la confusione predominante è tra Coaching e Supporting, divisi da soli 4,6 punti percentuali. La radice di questa confusione è chiara: distinguere un problema di competenza da un problema di fiducia richiede una lettura emotiva precisa, che combina percezione e comprensione in modo simultaneo. Un D3 sa fare il lavoro. Il problema non sta nell'esecuzione, sta nella fiducia con cui esegue. L'esitazione che il leader osserva non è il segnale di una lacuna tecnica, è il segnale di una lacuna nella relazione con sé stesso o con il contesto. Per cogliere questa distinzione il leader deve fare due operazioni emotive contemporaneamente: percepire i segnali di incertezza nel momento in cui emergono e comprendere la storia che li ha generati. La storia è spesso fatta di esperienze pregresse, di rapporti con manager precedenti, di promesse non mantenute, di percorsi di crescita che si sono interrotti. La SLII non prevede nessuna variabile per la storia relazionale del collaboratore, ma quella storia è esattamente ciò che spiega perché un D3 si comporta da D3. Senza questa lettura il leader applica il Coaching, ovvero continua a dare indicazioni a qualcuno che sa già fare. Il messaggio implicito che il collaboratore riceve è il peggiore possibile: anche tu, come gli altri prima di te, non ti fidi. Il Supporting, invece, ovvero lo stile prescritto, agisce esattamente sulla dimensione che il D3 ha bisogno di ricostruire, ovvero la fiducia. Bassa direttività perché la competenza è già lì, alto supporto perché la fiducia va alimentata con ascolto, riconoscimento e coinvolgimento nelle decisioni che il collaboratore è in grado di influenzare con cognizione di causa.

3.5 Lo scenario D4 e la gestione delle proprie emozioni

Lo scenario D4 è l'unico in cui la maggioranza del campione, ovvero il 62,1%, ha scelto lo stile corretto. Quando il collaboratore è autonomo e motivato delegare appare la scelta naturale. Eppure, il 17,2% del campione applica il Supporting anche in questo caso, continuando a offrire un'attenzione che il D4 non richiede. È un dato apparentemente piccolo, ma rivela una difficoltà sottile e diffusa: il leader fatica a fare un passo indietro anche quando dovrebbe. La dimensione dell'IE chiamata in causa qui non è la lettura del collaboratore, è la gestione delle proprie emozioni. Delegare a un D4 significa rinunciare a una parte di controllo. Per molti leader questa rinuncia attiva un'ansia silenziosa: il timore di non essere più necessari, la paura che qualcosa sfugga senza la propria supervisione, il bisogno inconsapevole di mantenere visibile il proprio ruolo. Sono emozioni legittime, ma se non vengono riconosciute e gestite si trasformano in comportamenti specifici, ovvero richieste di aggiornamento più frequenti del necessario, controlli intermedi non richiesti, interventi non sollecitati. Il D4 percepisce questi comportamenti come mancanza di fiducia, e la motivazione che lo distingue inizia a erodersi. La gestione emotiva, come Salovey e Mayer la definiscono, non significa sopprimere queste emozioni o fingere che non esistano. Significa riconoscerle nel momento in cui emergono, comprenderne l'origine e scegliere consapevolmente come rispondervi. Il leader emotivamente intelligente che gestisce un D4 sa che la propria ansia di controllo va lavorata dentro di sé, non scaricata sul collaboratore. Mantiene la presenza dove serve, ovvero in caso di richieste esplicite o di cambiamenti strategici, e si fa da parte dove non serve. Questa capacità non è naturale per molti leader, soprattutto quando il proprio ruolo viene misurato dall'esterno in termini di visibilità e di controllo esercitato. Ma è precisamente questa capacità che permette al D4 di restare D4.

3.6 Il MSCEIT: misurare l'intelligenza emotiva come abilità

Descrivere l'intelligenza emotiva come un'abilità cognitiva, come Salovey e Mayer hanno proposto fin dal 1990, ha una conseguenza metodologica precisa: se è un'abilità, deve essere misurabile attraverso la performance, non attraverso la descrizione di sé stessi. Questa premessa ha guidato lo sviluppo del *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*, noto con l'acronimo MSCEIT, costruito dagli stessi autori del modello teorico in collaborazione con MHS (Multi-Health Systems) e pubblicato nella sua versione definitiva nel 2002. Il MSCEIT è oggi lo strumento di misurazione

dell'IE più citato nella ricerca peer-reviewed e l'unico basato su un approccio puramente ability-based, ovvero che valuta la capacità reale di eseguire compiti emotivi invece di chiedere al soggetto come si descrive (Mayer, Salovey & Caruso, 2002).

La distinzione rispetto ai questionari autovalutativi, come quelli ispirati al modello di Goleman, non è una questione tecnica di secondaria importanza. È una distinzione fondamentale sul piano della validità scientifica. Un questionario che chiede "riesci a gestire bene le tue emozioni?" misura la percezione che il soggetto ha di sé stesso, che è influenzata da bias cognitivi, dalla desiderabilità sociale e dall'autoconsapevolezza limitata. Il MSCEIT pone invece domande di questo tipo: "Questa persona nella foto sta provando felicità, tristezza, paura o disgusto?" oppure "Quale stato emotivo favorirebbe la risoluzione di questo problema creativo?". Non esiste una risposta ovvia o socialmente desiderabile: esiste una risposta più accurata di altre, e quella accuratezza è ciò che viene misurato.

La struttura del test riflette direttamente il modello teorico a quattro rami. Il MSCEIT è composto da 141 item distribuiti in otto task, due per ciascun ramo, come illustrato nella Tabella 3.1:

Ramo	Dimensione IE	Task 1	Descrizione	Task 2	Descrizione
1	Percezione delle emozioni	Volti	Riconoscere emozioni nelle espressioni facciali di persone fotografate	Paesaggi	Identificare emozioni evocate da immagini e disegni astratti
2	Uso delle emozioni	Facilitazione	Abbinare stati emotivi a sensazioni fisiche e compiti cognitivi	Sensazioni	Usare emozioni per supportare processi di pensiero creativo
3	Comprensione delle emozioni	Combinazioni	Comprendere come le emozioni si fondono e si trasformano	Progressioni	Identificare l'evoluzione delle emozioni nel tempo e nei contesti
4	Gestione delle emozioni	Gestione emotiva	Scegliere come regolare le proprie emozioni in situazioni specifiche	Relazioni emotive	Determinare le strategie ottimali per influenzare le emozioni altrui

Tabella 3.1 - Integrazione della matrice SLII con le dimensioni dell'intelligenza emotiva.

La progressione dalla Percezione alla Gestione non è casuale. Il modello è gerarchico: le abilità dei rami inferiori sono logicamente necessarie per quelle dei rami superiori. Non si può comprendere

l'evoluzione di un'emozione (Ramo 3) senza prima riconoscerla con accuratezza (Ramo 1). Come anche non si può regolare le emozioni altrui (Ramo 4) senza capire come si combinano e si trasformano nel tempo (Ramo 3). Proprio come precisano gli autori, questa struttura gerarchica rispecchia la complessità crescente delle operazioni emotive richieste, dal più semplice riconoscimento percettivo alla più complessa regolazione intenzionale (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Il metodo di scoring è uno degli elementi più innovativi del MSCEIT. Per ogni item del test esiste una risposta più corretta, determinata in due modi alternativi e convergenti. Il primo è la *norma di consenso*: la risposta del soggetto viene confrontata con quella fornita dalla maggioranza di un campione normativo di circa 5.000 individui di provenienza internazionale. Più la risposta del soggetto si avvicina alla norma di consenso, più alto è il punteggio. Il secondo metodo è invece il *giudizio di esperti*: un panel di esperti in psicologia delle emozioni fornisce le risposte attese, e il punteggio del soggetto viene calcolato rispetto a questo criterio. I due metodi mostrano correlazioni elevate e risultati convergenti (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). L'importanza di questo approccio è sintetizzata efficacemente dagli stessi autori:

"The MSCEIT evaluates emotional intelligence through a series of objective and impersonal questions. It tests the respondent's ability to perceive, use, understand, and regulate emotions."

Mayer, Salovey & Caruso (2002), MSCEIT User's Manual

Il MSCEIT produce quindici punteggi distinti. Al livello più alto c'è un punteggio totale di intelligenza emotiva, che sintetizza la performance complessiva. Scendendo di un livello, il test divide i quattro rami in due aree: l'Area Esperienziale, che raggruppa Percezione e Uso delle emozioni, e l'Area Strategica, che raggruppa Comprensione e Gestione. Per ciascuno dei quattro rami esiste poi un punteggio specifico. Infine, ogni ramo è composto da due prove distinte, per esempio, il ramo della Percezione include una prova sui volti e una sui paesaggi e ciascuna produce il proprio punteggio separato. Sommando: un punteggio totale, due punteggi di area, quattro punteggi per ramo e otto punteggi per prova fanno quindici in totale. Tale struttura a più livelli è ciò che rende il MSCEIT particolarmente utile in un contesto applicativo. Non serve solo sapere se una persona ha alta o bassa intelligenza emotiva in generale: serve capire dove è forte e dove è debole, perché aree diverse del profilo producono indicazioni di sviluppo molto diverse. Tutti i punteggi sono espressi su una scala

con media 100 e deviazione standard 15, analoga a quella del quoziente intellettivo. La Tabella 3.2 illustra come interpretarli:

Punteggio	Interpretazione	Implicazione pratica
< 70	Significativamente sotto la media	Area di sviluppo prioritaria
70 – 89	Sotto la media	Area di miglioramento
90 – 109	Nella media	Competenza adeguata
110 – 119	Sopra la media	Punto di forza
≥ 120	Significativamente sopra la media	Eccellenza emotiva

Tabella 3.2 - Scala di interpretazione dei punteggi MSCEIT. Elaborazione da Mayer, Salovey & Caruso (2002).

La struttura modulare per rami è la caratteristica che rende il MSCEIT particolarmente utile in un contesto applicativo come quello di questa ricerca. Un punteggio totale alto non dice nulla sulla qualità specifica delle abilità emotive del soggetto. Sono i punteggi per ramo a raccontare il profilo reale. Un leader con punteggio alto in Percezione (Ramo 1) ma basso in Gestione (Ramo 4) riconosce accuratamente le emozioni del collaboratore ma fatica a regolare le proprie sotto pressione. Applicato alla logica della SLII, è il profilo di un leader che diagnostica correttamente il livello di sviluppo ma poi scivola in uno stile difensivo quando deve agire, spesso verso una direttività non necessaria. Al contrario, un punteggio basso in Comprensione (Ramo 3) descrive un leader che vede i segnali emotivi nel momento presente ma non riesce a leggerli nel loro contesto evolutivo, interpretando una disillusione come pigrizia o un calo temporaneo come un problema strutturale. Sul piano della validità, il MSCEIT ha accumulato un corpus di ricerca consistente. La meta-analisi di Van Rooy e Viswesvaran (2004) su cinquantanove studi ha rilevato una correlazione di 0,24 come rapporto tra intelligenza emotiva e performance lavorativa, con valori più alti quando la misurazione era condotta con strumenti ability-based. Ricerche successive hanno collegato i punteggi MSCEIT alla qualità delle interazioni sociali (Lopes et al., 2004), alla capacità di leadership in contesti ad alta complessità emotiva e alla gestione efficace dei conflitti organizzativi. La validità predittiva del test non è assoluta, come del resto quella di qualsiasi strumento psicometrico, ma è sufficientemente robusta da

giustificarne l'uso come lente analitica nei contesti in cui le emozioni hanno un ruolo rilevante nella performance, e la leadership situazionale è senz'altro uno di questi.

Il motivo per cui il MSCEIT è stato scelto come riferimento per questo lavoro non è la sua popolarità commerciale, ma la sua coerenza con il modello teorico adottato. Usando uno strumento che misura l'IE come abilità, e non come tratto di personalità, si rimane fedeli all'impostazione di Salovey e Mayer (1990) che ha guidato l'intera argomentazione. La matrice SLII prescrive comportamenti. L'intelligenza emotiva, nel senso pieno del termine, è la capacità di eseguire quei comportamenti nel momento giusto, leggendo correttamente la situazione emotiva e governando la propria risposta in modo intenzionale. Il MSCEIT misura esattamente questo.

Capitolo 4 Risultati, limiti e prospettive future

I tre capitoli precedenti hanno costruito un percorso argomentativo progressivo: dal contesto teorico alla verifica empirica, dalla misurazione dei gap all'identificazione degli strumenti per colmarli. Il presente capitolo trae le conclusioni di questo percorso, ne valuta i contributi rispetto alla letteratura esistente, ne dichiara onestamente i limiti e ne indica le direzioni di sviluppo futuro.

4.1 Sintesi integrativa: cosa ha dimostrato questa ricerca

La domanda che ha guidato questo lavoro fin dall'inizio è precisa: esiste un divario strutturale tra le prescrizioni della Situational Leadership II e il comportamento effettivo dei leader nei contesti organizzativi reali? E se esiste, quali strumenti permettono di colmarlo? La risposta alla prima parte è affermativa e documentata. L'indagine empirica condotta su un campione di 101 rispondenti ha mostrato che lo stile prescritto dalla SLII viene adottato in modo spontaneo da una minoranza dei leader osservati per tre scenari su quattro: 36,8% per il D1, 33,3% per il D2 e 31,4% per il D3. Il D4 costituisce l'eccezione, con il 62,1% del campione allineato alla prescrizione teorica. Il pattern prevalente nei primi tre scenari è sistematicamente il Coaching, indipendentemente dal profilo del collaboratore, un risultato che non può essere letto come casualità ma come la manifestazione di un meccanismo cognitivo preciso: in assenza di una diagnosi accurata del livello di sviluppo, il leader tende verso lo stile percepito come più equilibrato e meno rischioso sul piano relazionale.

Sul piano delle percezioni generali, i dati del questionario hanno misurato due gap convergenti: 1,39 punti tra importanza percepita e frequenza reale dell'adattamento dello stile, e 1,08 punti tra efficacia percepita e frequenza reale del coinvolgimento dei dipendenti. Entrambi documentano la stessa distanza strutturale tra consapevolezza e comportamento, confermando in modo originale e quantitativo le evidenze già presenti nella letteratura internazionale, tra cui il Global Leadership Forecast DDI (2023) e lo studio HBR (2025).

La risposta alla seconda parte della domanda costituisce il contributo originale più rilevante di questo lavoro. L'integrazione proposta tra SLII e intelligenza emotiva, fondata sul modello ability-based di Salovey e Mayer (1990), non aggiunge un nuovo framework accanto alla matrice di Blanchard: ne completa la struttura affrontando il problema che la SLII da sola non risolve. La matrice prescrive

cosa fare in ogni scenario. L'intelligenza emotiva fornisce le condizioni operative per farlo: la percezione accurata dei segnali emotivi del collaboratore nel momento in cui emergono, la comprensione della traiettoria emotiva che ha generato quello stato, e la gestione delle proprie emozioni sotto pressione. Senza queste capacità il leader conosce la prescrizione ma non riesce a eseguirla.

Questo lavoro è, a conoscenza dell'autore, uno dei primi tentativi di applicare sistematicamente le quattro dimensioni del modello di Salovey e Mayer ai quattro scenari della SLII, con supporto empirico derivato da un'indagine originale su campione italiano. La mappatura proposta, ovvero Percezione per il D1, Comprensione per il D2, Percezione e Comprensione per il D3, Gestione per il D4, offre ai professionisti e ai formatori in ambito manageriale uno strumento concreto per orientare lo sviluppo dell'intelligenza emotiva in funzione dei gap di leadership più frequenti e più costosi.

4.2 La dimensione culturale: un'indicazione esplorativa

Tra i dati raccolti, uno merita una riflessione specifica pur nella sua natura esplorativa: la differenza tra il campione italiano e quello internazionale nella percezione dell'influenza delle differenze culturali sullo stile di leadership. I rispondenti italiani hanno attribuito a questa variabile una media di 3,36 su 5, quelli internazionali di 4,14, con uno scarto di 0,78 punti. Il dato suggerisce che chi opera in contesti multinazionali o internazionali percepisce la cultura come una variabile più rilevante nella definizione dello stile di leadership rispetto a chi opera prevalentemente in un contesto nazionale omogeneo. Una chiave interpretativa utile per leggere questo scarto è offerta dal framework di Hofstede (1980), che ha sistematizzato le differenze culturali tra paesi in sei dimensioni misurabili. L'Italia presenta un profilo culturale specifico su due delle dimensioni più direttamente rilevanti per la leadership: un indice di *uncertainty avoidance* elevato (75 su 100), che indica una forte preferenza per strutture chiare, regole formali e riduzione dell'ambiguità, e un indice di *power distance* medio-alto (50 su 100), che riflette una tendenza ad accettare le gerarchie organizzative come naturali e legittime (Hofstede Insights, 2024). Questi valori suggeriscono che in un contesto italiano i leader possano essere più portati verso stili strutturati e direttivi, e che la preferenza istintiva per il Coaching osservata nel campione possa essere in parte interpretata come un compromesso culturalmente

coerente: abbastanza struttura da soddisfare il bisogno di chiarezza, abbastanza dialogo da rispettare le norme relazionali implicite.

Allargando il confronto agli altri paesi rappresentati nel campione internazionale, il quadro si arricchisce ulteriormente. La Germania condivide con l'Italia un indice di uncertainty avoidance elevato (65 contro 75 su 100), mentre il Regno Unito presenta un valore nettamente inferiore (35), indicativo di una maggiore tolleranza all'ambiguità e di una minore necessità di strutture formali. La Spagna si colloca in posizione intermedia (86 di uncertainty avoidance ma con un power distance di 57, superiore a quello italiano). Queste differenze offrono una chiave interpretativa coerente con il dato rilevato: i rispondenti provenienti da contesti culturalmente più eterogenei, o abituati a operare in ambienti multinazionali dove convivono norme diverse, tendono a percepire con maggiore nitidezza quanto la cultura nazionale moduli lo stile di leadership atteso ed efficace. In un contesto a bassa tolleranza dell'incertezza, come quello italiano o tedesco, uno stile direttivo e strutturato può risultare non solo accettato ma atteso, mentre in contesti a più alta tolleranza lo stesso stile potrebbe essere percepito come eccessivamente rigido (Hofstede, 1980; Northouse, 2016). Questa osservazione, sebbene esplorativa, ha un'implicazione pratica rilevante per le organizzazioni che operano su scala internazionale. La SLII prescrive di adattare lo stile al livello di sviluppo del collaboratore, ma non considera che la percezione stessa di cosa costituisca uno stile appropriato è filtrata dalla cultura nazionale. Un leader che opera in più paesi non deve quindi soltanto diagnosticare il livello di sviluppo del singolo collaboratore, ma anche calibrare la propria lettura sulle aspettative culturali del contesto. È una complessità ulteriore che il modello originale non contempla e che l'intelligenza emotiva, in particolare nella sua dimensione di percezione e comprensione, può contribuire a gestire.

È opportuno ribadire che questa interpretazione è di carattere puramente esplorativo. Con un numero ben minore di rispondenti nel campione internazionale, la potenza statistica è insufficiente per trarre conclusioni solide. Il dato viene presentato non come risultato da generalizzare, ma come indicazione che merita di essere approfondita in ricerche future con campioni più ampi e una rappresentazione geografica più bilanciata. In quella sede, l'integrazione tra le dimensioni di Hofstede e il framework SLII potrebbe produrre ipotesi verificabili su come la cultura nazionale moduli la facilità o la difficoltà di adottare stili di leadership specifici.

4.3 Limiti dello studio e direzioni di ricerca futura

La dichiarazione onesta dei limiti di uno studio non ne indebolisce il valore: ne delimita il perimetro di validità e indica dove la ricerca futura può proseguire il lavoro. Questo studio presenta tre limiti principali, ciascuno dei quali apre una direzione di sviluppo specifica.

Il primo limite riguarda la composizione del campione. Con un rapporto di circa 9:2 tra rispondenti italiani e internazionali, la rappresentatività geografica è limitata e il confronto cross-culturale ha potenza statistica insufficiente. Inoltre, la prevalenza di rispondenti nella fascia 26-35 anni e la quota relativamente bassa di manager e leader nel campione (16%) riducono la generalizzabilità dei risultati ai contesti organizzativi con popolazioni diverse. Una ricerca futura con un campione più ampio, geograficamente bilanciato e con una quota maggiore di manager potrebbe verificare se i pattern osservati, in particolare la preferenza sistematica per il Coaching, si confermano in contesti culturali e settoriali diversi.

Il secondo limite riguarda la misurazione dell'intelligenza emotiva. Il capitolo 3 ha proposto un'integrazione teorica tra SLII e IE e ha descritto il MSCEIT come strumento di misurazione di riferimento, ma non ha potuto includere dati empirici derivati dalla sua somministrazione. L'integrazione proposta rimane pertanto a livello concettuale e non è stata sottoposta a verifica empirica diretta. Una ricerca futura potrebbe somministrare il MSCEIT a un campione di leader, correlarne i profili per ramo con i comportamenti osservati nei quattro scenari della SLII, e verificare se le dimensioni identificate in questo lavoro, ovvero Percezione per il D1, Comprensione per il D2, Percezione e Comprensione per il D3, Gestione per il D4, mostrano effettivamente la relazione predittiva ipotizzata.

Il terzo limite riguarda la natura trasversale del disegno di ricerca. Il questionario misura la percezione del comportamento dei leader in un momento puntuale, senza seguire l'evoluzione nel tempo. Non è quindi possibile valutare se e come i gap identificati si modifichino in funzione dell'esperienza del leader, della sua esposizione a programmi di formazione specifici o di altri fattori longitudinali. Un disegno longitudinale, con misurazioni ripetute sullo stesso campione di leader in momenti diversi della loro carriera, consentirebbe di rispondere a domande che questo lavoro non può affrontare: il gap tra diagnosi e applicazione si riduce con l'esperienza? La formazione sulla SLII produce effetti

misurabili sul comportamento reale? Lo sviluppo dell'intelligenza emotiva migliora la qualità della diagnosi situazionale?

Queste direzioni di ricerca non sono accessorie speculative: sono le domande naturali che emergono da un lavoro che ha aperto un filone di indagine più che chiuderlo. La mappatura SLII e IE proposta in questo lavoro può funzionare come ipotesi di partenza per studi futuri più ampi, più rigorosi e metodologicamente più attrezzati.

4.4 Oltre la matrice

Questo lavoro nasce da una domanda pratica, non accademica: perché è così difficile fare bene ciò che la teoria descrive in modo apparentemente semplice? La risposta emersa dall'analisi, ovvero che il problema non è cognitivo ma operativo ed emotivo, non è rimasta confinata alle pagine della tesi. Ha cambiato il modo in cui il sottoscritto osserva e gestisce le situazioni quotidiane. Il cambiamento non è stato immediato. La matrice SLII era già nota prima di questo lavoro, ma conoscere un modello e interiorizzarlo sono due operazioni ben distinte e lontane tra loro. Scrivere questa tesi ha reso espliciti meccanismi che prima erano impliciti: la tendenza a scegliere il Coaching come stile di default, la difficoltà di leggere i segnali emotivi nel momento in cui servono, la fatica di adattare il proprio comportamento mentre si gestiscono contemporaneamente più persone e più priorità. Riconoscere questi meccanismi è stato il primo passo. Modificarli è un lavoro ancora in corso. Un esempio recente chiarisce bene questa progressione. Nel corso di quattro incontri formativi condotti dal sottoscritto per la formazione dei team leader, il ruolo di facilitatore ha richiesto esattamente la capacità descritta nel capitolo 3: leggere il gruppo, capire cosa funzionasse e cosa no, adattare l'approccio di volta in volta. Già dal secondo incontro era chiaro che certi metodi erano controproducenti e che altri creavano engagement reale. L'ultimo incontro, il più efficace dei quattro, non è stato il risultato di una preparazione tecnica migliore ma di una lettura emotiva più accurata del contesto. Non si trattava di insegnare strumenti: si trattava di capire come le persone stessero ricevendo ciò che veniva offerto loro, e di modificare la proposta in tempo reale. È una competenza che si chiama intelligenza emotiva applicata, e che questa tesi ha contribuito a rendere consapevole invece che casuale.

I limiti di questo studio rispecchiano, con una certa coerenza, i limiti attuali di chi lo ha condotto. La mappatura SLII e IE rimane a livello teorico per mancanza di dati empirici sulla misurazione dell'IE. Il campione è prevalentemente italiano. L'analisi è trasversale, non longitudinale. Sono limiti dichiarati, non nascosti, e come tali indicano la direzione in cui proseguire. La mia prossima sfida è concreta: la selezione di potenziali collaboratori attraverso colloqui strutturati sul metodo STAR. In quel contesto, la valutazione non potrà fermarsi al curriculum o alle risposte fornite in venti minuti o poco più. Dovrà andare oltre, leggendo la persona, la coerenza tra ciò che dice e come lo dice, la capacità di reggere l'incertezza e di relazionarsi sotto pressione. Sarà un'applicazione diretta di ciò che questo lavoro ha cercato di formalizzare. La leadership è una disciplina che si impara lentamente, per tentativi successivi, errori riconosciuti e aggiustamenti gradualmente: un processo che richiama, in ambito organizzativo, lo stesso principio del miglioramento continuo che la *lean production* applica ai processi produttivi. Questa tesi è il primo documento strutturato che mi accompagnerà per i prossimi decenni. Non è un punto di arrivo, è un punto di partenza con una mappa più chiara di prima.

Conclusioni

Il presente lavoro è partito da una domanda concreta, maturata nella pratica quotidiana della gestione di persone prima ancora che sui testi: perché è così difficile fare bene ciò che la teoria della leadership descrive in modo apparentemente semplice? La risposta che emerge dall'indagine è netta. Esiste un divario reale e misurabile tra ciò che la Situational Leadership II prescrive e ciò che i leader fanno effettivamente: lo stile corretto viene osservato in una minoranza dei casi in tre scenari su quattro, e in tre scenari su quattro la risposta prevalente è sistematicamente il Coaching, indipendentemente dal profilo del collaboratore. I due gap rilevati su scala Likert, sull'adattamento dello stile e sul coinvolgimento dei collaboratori, confermano in modo convergente che il problema non è la conoscenza del modello ma la sua applicazione nel momento e nel contesto giusto.

Il contributo originale di questo lavoro è duplice. Sul piano empirico, l'indagine fornisce una misurazione quantitativa, su un campione italiano contemporaneo, di un divario che la letteratura internazionale aveva finora documentato soprattutto in termini qualitativi o auto-valutativi. Sul piano teorico, e questo è il contributo che ritengo più rilevante, il lavoro propone una mappatura sistematica tra i quattro scenari della SLII e le quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva del modello di Salovey e Mayer: la percezione per il D1, la comprensione per il D2, la combinazione di percezione e comprensione per il D3, la gestione delle proprie emozioni per il D4. Questa integrazione non sostituisce la matrice di Blanchard ma la completa, fornendo le condizioni operative ed emotive che ne rendono possibile l'applicazione reale e offrendo a formatori e manager uno strumento concreto per orientare lo sviluppo delle competenze emotive sui gap di leadership più frequenti.

Le implicazioni pratiche sono dirette. Per chi gestisce team in contesti operativi ad alta intensità, il lavoro suggerisce che investire nello sviluppo dell'intelligenza emotiva, e in particolare nelle capacità di percezione e di gestione emotiva, può incidere sulla qualità della diagnosi situazionale più di quanto non faccia la sola conoscenza del modello teorico. È una prospettiva che ho potuto verificare sul campo nel corso di alcuni incontri formativi condotti per team leader, dove la differenza tra un intervento efficace e uno meno efficace è dipesa più dalla lettura emotiva del gruppo che dalla preparazione tecnica dei contenuti.

Il lavoro presenta limiti che è corretto dichiarare apertamente. Il campione è prevalentemente italiano e la componente internazionale, troppo ridotta, rende il confronto cross-culturale meramente esplorativo. L'integrazione tra SLII e intelligenza emotiva rimane a livello concettuale, non essendo stato possibile somministrare il MSCEIT a un campione di leader e correlarne i profili con i comportamenti osservati. Il disegno di ricerca, infine, è trasversale e non longitudinale, e non consente quindi di osservare come i gap evolvano nel tempo o in funzione della formazione. Questi limiti, lungi dall'indebolire il lavoro, ne delimitano il perimetro e indicano con precisione dove la ricerca futura può proseguire.

Da qui si aprono direzioni concrete di sviluppo, percorribili sia in ambito accademico sia all'interno delle organizzazioni. Una ricerca futura potrebbe somministrare il MSCEIT a un campione di leader e verificare empiricamente la relazione predittiva tra i profili emotivi per ramo e i comportamenti adottati nei quattro scenari; potrebbe ampliare e bilanciare geograficamente il campione per dare fondamento solido all'analisi cross-culturale, integrando le dimensioni di Hofstede; potrebbe infine adottare un disegno longitudinale per misurare se e come il divario tra diagnosi e applicazione si riduca con l'esperienza e con percorsi di formazione mirati. All'interno di un'organizzazione, le stesse domande possono tradursi in azioni concrete: dall'inserimento di una valutazione delle competenze emotive nei processi di selezione e sviluppo dei team leader, fino alla progettazione di percorsi formativi che affianchino alla conoscenza del modello l'allenamento della lettura emotiva in tempo reale. Questa tesi non è quindi un punto di arrivo, ma un punto di partenza con una mappa più chiara di prima.

Bibliografia

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. William Morrow.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43(3), 579–597.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Effectory. (2025). *Global Employee Engagement Index 2025: Benchmarks, trends and strategies*. Effectory International.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446–461.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-X)
- Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 225–242.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–338. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., & Beers, M. (2004). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113–118. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.5.1.113>

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's manual. MHS Publishers.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Norris, W. R., & Vecchio, R. P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group & Organization Management*, 17(3), 331–342.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71–95. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An evaluation of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444–451.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Sitografia

- Accenture. (2023). Future of work: The new reality of work. Accenture Research. <https://www.accenture.com/future-of-work>
- Blanchard, K. (2019, 15 gennaio). A situational approach to effective leadership. The Ken Blanchard Companies Blog. <https://resources.blanchard.com/blanchard-leaderchat/a-situational-approach-to-effective-leadership>
- Center for Leadership Studies. (2024). Situational Leadership® model. <https://situational.com>
- DDI (Development Dimensions International). (2023). Global leadership forecast 2023. DDI World. <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast>
- Gallup. (2024). State of the Global Workplace 2024 report. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Harvard Business Review. (2025). Global leadership development study 2025. HBR Research. <https://hbr.org>
- Hofstede Insights. (2024). Country comparison tool: Italy. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Mircheska, M. (2025). Leadership as a dynamic phenomenon: Historical roots, modern theories, and future directions. SSRN Working Paper. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5401987>

Allegato A - Questionario sulla leadership situazionale

Il presente allegato riporta integralmente le domande e le opzioni di risposta del survey somministrato nell'ambito della ricerca empirica descritta nel Capitolo 2. Il modulo è stato distribuito in versione italiana (87 rispondenti) e in versione inglese strutturalmente identica (14 rispondenti). Di seguito è riportata la versione italiana. La versione inglese è disponibile su richiesta.

Per gli scenari situazionali (domande 4–7), la risposta teoricamente corretta secondo la Situational Leadership II è indicata con il simbolo ✓. Tale indicazione non era presente nel modulo originale somministrato ai rispondenti

DATI ANAGRAFICI E PROFESSIONALI

1. Qual è la tua fascia d'età?

- ☐ Meno di 25 anni
- ☐ 26–35 anni
- ☐ 36–45 anni
- ☐ Più di 45 anni

2. In che Stato lavori/studi principalmente?

Risposta aperta

3. Qual è il tuo ruolo attuale?

- ☐ Studente
- ☐ Dipendente/Ruolo operativo
- ☐ Professionista/Specialista
- ☐ Manager/Leader

SCENARI SITUAZIONALI

Per ognuno dei seguenti scenari, seleziona il comportamento che ritieni più adeguato da parte del responsabile.

4. Un nuovo membro si è appena unito al team. È motivato e desideroso di imparare, ma gli manca esperienza e commette spesso errori. Come si comporta di solito il tuo responsabile?

- ✓ **Fornisce istruzioni chiare e supervisiona attentamente il lavoro**
- ☐ Fornisce indicazioni, ma incoraggia anche la discussione e il feedback
- ☐ Coinvolge il dipendente nel processo decisionale
- ☐ Fornisce piena responsabilità e autonomia

5. Un dipendente ha competenze sviluppate, ma mostra scarsa motivazione e basso coinvolgimento. Come si comporta solitamente il tuo responsabile?

- ☐ Fornisce istruzioni chiare e supervisiona attentamente il lavoro
- ✓ **Fornisce indicazioni, ma incoraggia anche la discussione e il feedback**
- ☐ Coinvolge il dipendente nel processo decisionale
- ☐ Fornisce piena responsabilità e autonomia

6. Un dipendente è molto competente, ma mostra incertezza o mancanza di fiducia in se stesso. Come si comporta di solito il tuo responsabile?

- ☐ Fornisce istruzioni chiare e supervisiona attentamente il lavoro
- ☐ Fornisce indicazioni, ma incoraggia anche la discussione e il feedback
- ✓ **Coinvolge il dipendente nel processo decisionale**
- ☐ Fornisce piena responsabilità e autonomia

7. Un dipendente è altamente qualificato, autonomo e fortemente motivato. Come si comporta solitamente il tuo responsabile?

- ☐ Fornisce istruzioni chiare e supervisiona attentamente il lavoro
- ☐ Fornisce indicazioni, ma incoraggia anche la discussione e il feedback
- ☐ Coinvolge il dipendente nel processo decisionale
- ✓ **Fornisce piena responsabilità e autonomia**

PERCEZIONI GENERALI

8. Quanto incide la leadership sulle prestazioni del team?

Scala Likert 1–5

1 = Per niente 5 = Moltissimo

Media IT: 4,16

9. Quanto è importante per un leader adattare il proprio stile alla situazione?*Scala Likert 1–5*

1 = Non importante 5 = Estremamente importante

*Media IT: 4,37***11. Quanto incidono le differenze culturali o geografiche sugli stili di leadership?***Scala Likert 1–5*

1 = Per niente 5 = Molto significativo

*Media IT: 3,36***12. Quanto ritieni sia efficace il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale?***Scala Likert 1–5*

1 = Per niente efficace 5 = Molto efficace

*Media IT: 3,82***13. Con quale frequenza i dipendenti sono effettivamente coinvolti nel processo decisionale?****10. Con quale frequenza i leader adattano effettivamente il proprio stile?***Scala Likert 1–5*

1 = Mai 5 = Sempre

*Media IT: 2,98 | Gap con dom. 9: -1,39**Scala Likert 1–5*

1 = Mai 5 = Sempre

*Media IT: 2,74 | Gap con dom. 12: -1,08***14. In che modo il coinvolgimento dei dipendenti influisce sulla motivazione?***Scala Likert 1–5*

1 = Nessun impatto 5 = Forte impatto positivo

*Media IT: 3,93***15. Quale approccio alla leadership ritieni generalmente più efficace?**

- Direttivo
- Bilanciato (direttivo e supportivo)
- Partecipativo (collaborativo)
- Adattivo (a seconda della situazione)