

i Quaderni di

**UNASSYST**

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

Giuseppe D'Imperio

# LA LEADERSHIP

*I quattro pilastri della motivazione*



**TANGRAM**  
**EDIZIONI SCIENTIFICHE**  
TRENTO

Giuseppe D'Imperio  
*La leadership: i quattro pilastri della motivazione*  
Copyright © 2024 Tangram Edizioni Scientifiche  
Gruppo Editoriale Tangram Srl  
via dei Casai, 6 – 38123 Trento  
[www.edizioni-tangram.it](http://www.edizioni-tangram.it)  
[info@edizioni-tangram.it](mailto:info@edizioni-tangram.it)

“i Quaderni di Unassyst” – NIC 06  
Collana diretta da Manola Mazzotta

Prima edizione: novembre 2024, *Printed in Italy*  
ISBN 978-88-6458-270-2

Premessa	9
<i>Parte I</i>	
Leadership e Motivazione: l'importanza di Unicità e Conforto	13
1. What people really want?	13
2. Il quadrante napoletano: una tecnica per diventare consapevoli dell'unicità di ogni persona	16
3. Il giro di tavolo leggendario: dalla formalità al conforto	21
<i>Parte II</i>	
Leadership Motivazione Connessione e Diversità	27
1. La finestra sull'ignoto: la forza della connessione	27
2. Capire sé stessi per capire il mondo: il valore della diversità	32
3. Riflessioni per una leadership sostenibile e praticabile da tutti	39
Bibliografia	43

# LA LEADERSHIP

*I quattro pilastri della motivazione*

## PREMESSA

Era il dicembre del 2013, mi trovavo a Roma esattamente a Largo Argentina, pioveva e faceva freddo.

Ero appena uscito da un'intensa giornata di lavoro durante la quale avevo anche partecipato a un interessante workshop sul tema della rivoluzione digitale.

Passai davanti alla libreria Feltrinelli e mi soffermai distrattamente a osservare le vetrine e i numerosi libri esposti.

A un tratto l'occhio fu attratto da un libro dal titolo *Innovazione Digitale*, di James McQuivey (2013).

Il sottotitolo era "preparare l'azienda al futuro del business", per cui ne dedussi che poteva trattarsi dell'ennesima trattazione di un argomento al momento molto di moda. Ma ero appena uscito da un workshop che toccava grosso modo lo stesso tema, per cui venni colto dalla curiosità, tanto da comprarlo di getto e iniziare a leggerlo subito.

L'argomento non era certo nelle mie corde, ma fortunatamente continuai a leggere finché, imbattendomi in un capitolo il cui contenuto mi spinse a immaginare quello che tra poco vi illustrerò, trovai la risposta alla mia iniziale curiosità: era destino.

Dopo aver a lungo discusso di cosa significa e cosa rappresenta la "disruption digitale", per i clienti e il mercato, l'autore evidenzia l'importanza di ogni innovazione con un focus su quelle digitali e le potenzialità produttive di questa nuova mentalità da "disruptor digitale".

Giunto al capitolo cinque, McQuivey affronta il tema dei bisogni e delle risposte che i consumatori digitali desiderano per le loro esigenze, affermando che la famosa gerarchia dei bisogni di Maslow si rivela una guida inefficace ed è quindi necessario proporre un nuovo modello.

Mi venne la pelle d'oca.

Non mi aspettavo che, leggendo un testo sul tema dell'innovazione digitale, potessi imbartermi in un'argomentazione così av-

vincente, attuale e soprattutto trattata in modo così convincente e semplice.

L'autore, nel capitolo cinque aveva deciso di indirizzare l'argomentazione sul terreno della motivazione, invitando i lettori ad andare oltre la piramide di Maslow (1943, 2010), in quanto non più sufficiente per spiegare il modo in cui si comportano i consumatori digitali.

Attraverso una sorprendente manovra di conversione, l'autore riesce a sintetizzare l'intricato universo dei bisogni umani focalizzandoli su quattro orbite fondamentali: conforto, connessione, diversità e unicità.

Continuai a leggere quasi divorando quelle pagine, trovai la sua illustrazione illuminante e sorprendente.

Risultava del tutto palese che la ricerca di soddisfazione di quei quattro bisogni umani poteva influenzare i comportamenti individuali.

Ma non solo.

Ebbi un'intuizione: mi resi conto di come quelle stesse quattro esigenze potessero costituire una fonte di ispirazione strategica, per orientare le scelte e le decisioni di chi ricopre un ruolo di leadership.

La curiosità che aveva nutrito la mia attenzione poco prima, giustificando l'avidità con cui stavo divorando quel libro, soprattutto quel capitolo, aveva una sua spiegazione: in quel preciso istante nella mia testa stava maturando la convinzione di trovarmi dentro un nuovo paradigma della leadership.

Ero immerso in una sorta di nebbia psicologica da cui intravedevo i barlumi di una nuova prospettiva, che trattava l'essenzialità delle esigenze umane non solo per spiegare la spinta motivazionale, ma per guidare in modo semplice e sapiente l'azione di guida e di influenza che un leader esercita all'interno del suo team.

Man mano che la nebbia psicologica si diradava nella mia mente, l'osservazione scientifica compresa nella teoria di McQuivey, che definisce le esigenze umane basando la sua prospettiva su una domanda fondamentale: *"What people really want?"*, mi apparve geniale.

Quella domanda non riguardava solo i clienti del mercato digitale, ma poteva essere adottata da tutti i leader per capire più in profondità e in modo composito e trasversale: *"Cosa effetti-*

vamente desidera ogni collaboratore nel corso della sua vicenda professionale?”

L'interessante teoria di McQuivey (2013) sui bisogni dei consumatori nell'era digitale, non era stata pensata per il fine che stavo immaginando.

Ma questa nuova prospettiva si stava delineando nella mia testa in modo sempre più marcato.

Finalmente potevo contrapporre in modo sostenibile un'alternativa valida alla teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow (1943, 2010), che descrive e classifica i bisogni umani in cinque livelli, da quelli fisiologici di base a quelli via via più complessi, culminando nel bisogno più elevato di autorealizzazione.

La famosa Piramide di Maslow, proposta nel suo libro *Teoria della motivazione umana* (1943) e successivamente elaborata, fu formulata studiando la biografia di individui che l'autore riteneva esemplari, come Albert Einstein o Eleanor Roosevelt, oltre a studenti di università prestigiose.

Il lodevole obiettivo di Maslow si basava sull'assunto che, studiando persone che si trovavano all'apice dell'ordine sociale, l'autore avrebbe potuto aiutare altre persone a emularli e così rimediare ai "difetti" delle classi inferiori.

Come già descritto da Ingianni e D'Agnolo Vallan (2023), alla luce dello studio sugli individui appartenenti all'élite sociale, Maslow identifica i bisogni umani, applicabili a suo avviso all'intera umanità, a prescindere dalla collocazione geografica, storica o culturale, in cinque livelli: fisiologici, di sicurezza, amore e appartenenza, di stima e di realizzazione di sé.

Secondo McQuivey, tale gerarchia dei bisogni proposta risulta inefficace e lo stesso oppone ai concetti di Maslow, un nuovo modello, anch'esso centrato sulle esigenze umane fondamentali.

Ispirandosi a Max-Neef (1991, 2011), McQuivey mette in dubbio che le esigenze umane siano gerarchiche e considera un assunto insostenibile che la realizzazione di sé sia un bisogno.

Max-Neef (1991, 2011) teorizza infatti la presenza di nove bisogni fondamentali: bisogno di cure per il corpo, sicurezza, creatività, intimità, gioco, riposo, autonomia, senso, benessere fisico, protezione e riparo del corpo, in contrasto fra loro, che lottano per la supremazia attraverso un complesso sistema di criteri. Ma questi bisogni nella loro emersione sono in competizione e ten-

dono a manifestarsi con urgenza in risposta a determinate circostanze: opportunità o rischi che siano.

Poiché il modo in cui viviamo i nostri bisogni è determinato da processi coscienti e inconsci, secondo Max-Neef non riusciamo a profetizzare quali esigenze vorremo esaudire in futuro; non meglio di quanto riusciamo a prevedere che tempo farà tra una settimana.

In questo scenario imprevedibile e complesso, proprio i leader dovrebbero più degli altri, giungere a una consapevolezza che sia di aiuto nell'esercizio della leadership, al fine di curare la promozione umana che dovrebbe essere considerata come il concentrato dei quattro bisogni fondamentali che McQuivey evidenzia.

L'obiezione principale di Max-Neef e McQuivey a Maslow nasce dall'assunto che il campione preso in considerazione da Maslow per le osservazioni e per lo sviluppo della sua teoria dei bisogni era limitata a personaggi di rilievo e studenti delle Università di Harvard e Yale, fra cui prevaleva l'idea elitaria secondo cui, solo chi ha percorso in salita l'intera piramide può conseguire la serenità ultima dell'autorealizzazione.

La nuova prospettiva mi legittimava a passare da un'iniziale mera intuizione, illuminata dal faro di McQuivey, a qualcosa di più solido e strutturato: mi apparve molto interessante andare oltre la prospettiva maslowiana e mi resi conto di come già il solo quinto capitolo, avesse giustificato ampiamente l'acquisto del libro.

Provai una forte emozione al pensiero dell'impatto che tale diverso punto di vista potesse avere sui fattori che alimentano la nostra motivazione e da quel momento mi concentrai sulla revisione delle slide e sulle interessanti discussioni che avrei potuto intavolare con i partecipanti dei miei workshop di formazione, in particolare centrati sul tema della leadership, offrendo loro una nuova visione alternativa su un tema così importante e controverso.

Ispirandomi, dunque, a McQuivey e Max-Neef, adottai il paradigma della circolarità e interattività dei bisogni umani di Max-Neef sostituendo, come McQuivey, la piramide di Maslow (1943, 2010), non più l'unica fonte di ispirazione sull'evoluzione dei bisogni umani, come cercherò di spiegare più avanti.

## Parte I

# LEADERSHIP E MOTIVAZIONE: L'IMPORTANZA DI UNICITÀ E CONFORTO

*Sommario:* 1. What people really want? – 2. Il quadrante napoletano: una tecnica per diventare consapevoli dell'unicità di ogni persona – 3. Il giro di tavolo leggendario: dalla formalità al conforto.

### 1. WHAT PEOPLE REALLY WANT?

A questa domanda, alla luce della mia esperienza professionale, rispondo ovviamente che innumerevoli sono i desideri e i bisogni delle persone.

Durante la lunga carriera di Formatore e Psicologo del Lavoro, mi sono spesso domandato “se e in che misura” si possono davvero aiutare i manager aziendali a semplificare la complessità della loro impegnativa mission.

Attraverso esperimenti, tentativi ed errori, ho maturato un approccio frutto non solo di ispirazione scientifica, dottrinale e teorica, ma altresì fondato dall'esperienza maturata in contesti organizzativi complessi (D'Imperio, 2009), fornendo altresì ai partecipanti della formazione la maniera di immedesimarsi e in tal modo appropriarsi, con naturalezza e consapevolezza soggettiva, sia delle fonti scientifiche che di quelle esperienziali, della vita organizzativa reale e concreta.

Coerente con questo approccio, che mi spinge a scegliere la strada della concretezza e immediatezza, affronterò l'argomento centrale di questo Quaderno, che riguarda la relazione tra leadership e motivazione, utilizzando come riferimenti la narrazione di alcuni momenti salienti della mia vita professionale.

Ho scelto quattro episodi tra i tanti da cui attingere, il cui comune denominatore è la relazione tra leadership e, appunto, la motivazione.

Al contempo considero questi quattro episodi i più rappresentativi per introdurre e affrontare la “praticabilità” di uno stile di

leadership che colga nei quattro pilastri uno dei nuclei centrali della motivazione umana.

Nei quattro racconti, le competenze toccate sottolineano l'importanza di una leadership fuori dagli schemi tradizionali, senza etichette, riprendendo alcuni dei concetti trattati da Bevilacqua e Mazzotta (2023).

Dato l'indissolubile connubio fra leadership e motivazione – ciascuna narrazione è associata a uno dei quattro pilastri della motivazione.

Fra i quattro pilastri di McQuivey (2013), il conforto emerge come un'esigenza basilare per l'essere umano, generata dalla necessità di ridurre la complessità.

Il conforto viene considerato come un movimento verso una maggiore considerazione dell'essenzialità delle relazioni, degli affetti, dei sentimenti e delle emozioni, e del loro ruolo come fonte di senso della vita, anche quando le relazioni possono risultare negative (McQuivey, 2013).

Il conforto è un bisogno così fondamentale da generare la connessione: il bisogno di connettersi ad altre persone per godere della sicurezza reciproca che quel legame offre (McQuivey, 2013).

Data l'evoluzione delle comunicazioni e l'elevato livello di tecnologia utilizzato per comunicare, la si instaura su più livelli e l'uso dei social network e delle svariate applicazioni di messaggistica e di condivisione dello spazio lavorativo e familiare influenzano sia i contenuti dei messaggi che le relazioni che si instaurano tra quelle stesse persone.

Il terzo pilastro, la diversità, è il primo dei due bisogni che preparano l'individuo a cogliere le opportunità di crescita e di espansione della vita lavorativa e familiare, ed è governata dalla volontà di intraprendere comportamenti nuovi e di misurarsi con nuove esperienze (McQuivey, 2013).

Allo stesso tempo, pur riconoscendo connessione e diversità come bisogni fondamentali, le persone desiderano anche sentirsi uniche e speciali.

L'unicità, intesa come necessità di sentirsi singolari, è a sua volta un bisogno fondamentale.

Ognuno di noi è un essere unico e irripetibile, destinato a realizzare un progetto di senso, il cui compimento produce delle conseguenze che non si esauriscono nel solo spazio limitato che abitiamo, ma influenza, in modo consapevole o inconsapevole, altre

persone che proprio dalla nostra capacità realizzativa possono trarre fermento e beneficio per mettere in atto altre imprese e progetti.

Tutto ciò in un intreccio di legami e di circostanze che se colte, possono arricchire, di ulteriori opportunità innovative, la loro azione creativa e la loro esistenza.

Abbiamo dunque tutti la grande responsabilità di non perdere mai di vista l'importanza di dare compiutezza e senso alle nostre scelte e al nostro agire, sia nel qui e ora che in prospettiva futura (D'Imperio, 2012).

I quattro bisogni appena descritti vivono nell'animo umano da sempre, rappresentando degli asset centrali nelle nostre dinamiche comportamentali.

Potrebbe apparire scontato ma spesso sono proprio i concetti più ovvi quelli che perdiamo di vista, che passano di moda per primi o addirittura che non consideriamo e che quindi scartiamo.

Con questo contributo desidero confermare un primato che trova il suo luogo di elezione proprio nella ricerca di una correlazione possibile fra stile di leadership e i quattro bisogni che qui stiamo trattando.

Da subito ho avvertito dentro di me la necessità di dare visibilità e legittimazione a questi quattro bisogni.

Mi è apparsa evidente la necessità di valorizzarli proprio perché, se possiamo affermare che la loro universalità e centralità è indiscutibile, al contempo non possiamo ignorare come sia molto difficile che vengano associati a uno degli svariati modelli di leadership che si incontrano in letteratura.

Con i quattro episodi che ho scelto mi auguro di riuscire a fornire elementi ed esempi concreti e facilmente "replicabili" e, dunque, utilizzabili da manager e leader.

L'obiettivo è riuscire in qualche modo a fare breccia, ad aprire un varco nella consapevolezza dei manager, che permetta di far avvertire l'urgenza di agire la leadership responsabilmente e in modo sostenibile, ma possibile.

Un obiettivo che si può realizzare investendo sulle risorse già disponibili, senza troppi schemi e modelli che talvolta possono apparire estranei finendo per appesantire la loro stessa fattibilità, in quanto possono risultare difficili da applicare.

Una buona leadership, come peraltro sostenuto da Mazzotta (2022), è quella che riesce a utilizzare in modo virtuoso le risorse già

disponibili, con lo scopo di tracciare un percorso il cui disegno risulti comprensibile per tutti, permettendo il sinergico sviluppo delle competenze e la crescita della fiducia in tutte le direzioni possibili.

Questa volta l'intento è quello di semplificare, perché per poter facilitare la presenza in ognuno di energia motivazionale e far crescere la fiducia, è necessario rendere e far apparire tale disegno accessibile: da un lato sostenendo la necessità di comprendere l'importanza emotiva, affettiva e relazionale di questi quattro bisogni, e dall'altra mirando a percepire come strategica e attuabile la possibilità di agire il ruolo di leader puntando proprio sulla soddisfazione di questi quattro bisogni così essenziali.

## 2. IL QUADRANTE NAPOLETANO: UNA TECNICA PER DIVENTARE CONSAPEVOLI DELL'UNICITÀ DI OGNI PERSONA

Era il 1987 e, per scelta di un'azienda mia cliente, mi trovavo a Sorrento nel magnifico Hotel Imperial Tramontano, dal quale godere di uno degli affacci più straordinari sul Golfo di Napoli e famoso per aver ospitato, fra giugno e novembre 1881, lo scrittore drammaturgo norvegese Henrik Ibsen, che proprio qui scrisse la parte finale di una delle sue opere più famose.

Provavo emozioni diverse, con sfumature che andavano dalla paura più acuta alla consapevolezza di dover trovare il coraggio di celebrare uno di quegli eventi di formazione manageriale simili a tanti altri, ma quella volta risultò indimenticabile.

Fra i vari argomenti da trattare insieme ad altri formatori, avrei dovuto affrontare l'importanza della valutazione del personale, con un particolare focus sulla performance e sul potenziale.

Avevo studiato come fosse un esame del Corso di Laurea con la stessa tensione di uno studente che sa che non può fallire.

Di fronte a me venti persone fra manager e leader di una multinazionale.

Entrai in aula, stordito e al contempo ristorato dal panorama che si godeva dalle finestre; quando toccò a me presi la parola, anzi l'afferrai con quel poco fiato strozzato che avevo in gola, visto il debito di ossigeno dettato dall'ansia. Uscirono dei suoni che sembravano parole, il mio nome, l'età, il mio ruolo, che in quella situazione erano il mio fido pilota automatico.

i Quaderni di

**UNASSYST**

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

1. M. Mazzotta, *La leadership vissuta.*
2. L. Ingianni, A. D'agnolo Vallan, *Leadership e architettura del cambiamento.*
3. D. Bevilacqua, M. Mazzotta, *Leadership. Oltre la trappola degli slogan.*
4. M. Mazzotta, *Geometrie variabili della Leadership.*
5. M. Mazzotta, *Introduzione alla scrittura efficace professionale.*