

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 17

**Artikel:** Essere leader di azienda in contesti di crisi  
**Autor:** Toniutti, Emmanuel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1056177>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Emmanuel Toniutti

Emmanuel Toniutti, PhD in teologia con specializzazione in etica e cultura conseguito all'università Laval (Canada), è docente

professionista in Leadership e consulente aziendale. Il suo campo d'interesse a livello di formazione continua è la leadership

etica e responsabile. Insegna nei corsi di formazione continua presso la SUPSI, dal 2020, e presso l'École des hautes études

commerciales de Paris (HEC) nel settore Executive Education, dal 2002.

# Essere leader di azienda in contesti di crisi

[1] Toniutti, E. (2014). *The Leadership Of Love*. (pp. 135-146). IECC Publishing.

[2] *Ibid.*, pp. 46-52.

[3] *Ibid.*, pp. 52-56. Da leggere su questo tema: Vasse, D. (2008) *L'Homme et l'argent*, Ed. du Seuil.

[4] Da leggere su questo tema: Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (2019). *Cognitive Neuroscience: the Biology of the Mind*. W.W. Norton & Company. / Nussbaum, M. C. (2003). *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions* Cambridge University Press. / Lucangeli, D. (2019). *Cinque lezioni leggere sull'emozione di apprendere*. Centro Studi Erickson.

[5] L'Enneagramma rimane uno strumento complesso per la conoscenza di sé. Certamente definisce il carattere profondo di una personalità, ma non possiamo ridurre una persona al suo tipo Enneagramma (Enneatipo); la cultura e il paese di origine, l'impronta generazionale della famiglia e degli antenati ma anche l'esperienza di vita e il percorso scolastico e universitario non possono essere trascurati. Tuttavia, l'Enneatipo indica una tendenza profonda della personalità che in questo sistema di conoscenza di sé si completa con il suo tipo di integrazione, il suo tipo di non integrazione, la sua ala e il suo sottotipo.

La cosiddetta ala principale del tipo di personalità gioca un ruolo estremamente importante nella definizione del modello di leadership personale. ► Continua a p. 42

In questo contributo, l'autore fornisce i riscontri pratici e teorici di oltre vent'anni di supporto a Consigli di Amministrazione e comitati esecutivi di multinazionali quotate sui mercati finanziari, ma anche di multinazionali quotate e non quotate di manager proprietari. Specialista in leadership etica e responsabile, ha lavorato con più di 3'500 leader in tutto il mondo e ha condotto più di 500 casi pratici di processi decisionali reali. Per aiutare i manager a sviluppare le loro capacità di leadership in contesti di crisi e implementare concretamente nelle loro organizzazioni modelli di leadership etici e responsabili che si ispirano ai principi etici umanisti (rispetto della libertà, della dignità e della differenza delle persone e delle culture)<sup>[1]</sup>, utilizza con loro lo strumento di conoscenza del sé "Enneagramma", che definisce nove tipi di personalità che l'autore ha tradotto in nove modelli di leadership.

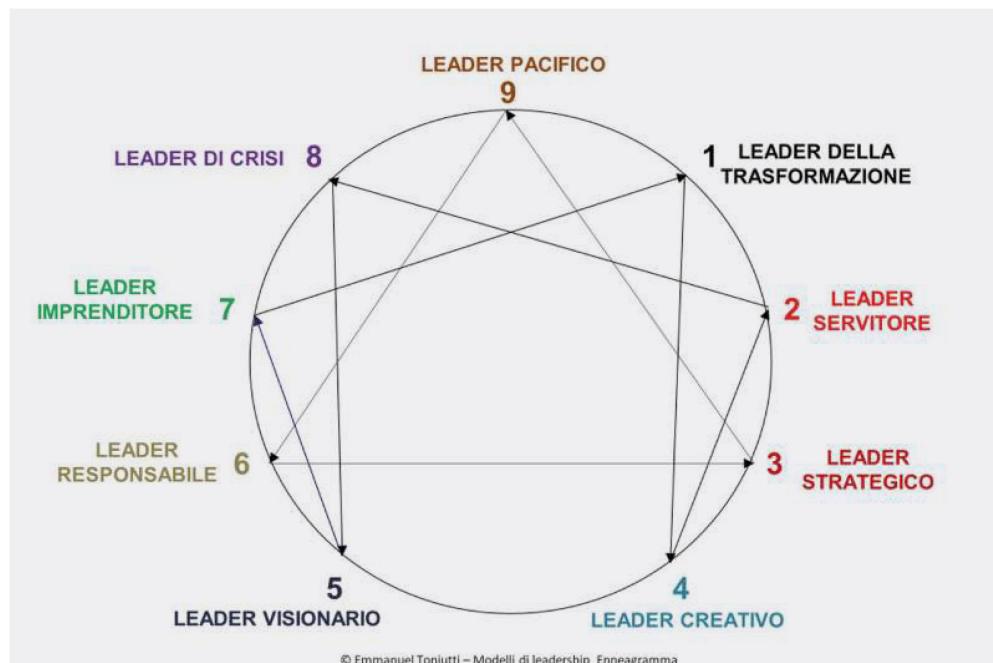
Durante oltre vent'anni, ho avuto occasione di misurare che le decisioni non etiche e non responsabili, in contesti di crisi, derivano da una forte difficoltà per i leader a conoscere sé stessi, nonché a resistere allo stress e alle pressioni imposte dai mercati e dagli azionisti. È molto raro che una decisione sbagliata derivi da una strategia sbagliata. In realtà, in ambienti complessi, conflittuali, ambigui, ansiogeni e imprevedibili, i decisori sono i nemici di sé stessi<sup>[2]</sup>. La prima questione etica che si pone per loro è quella di capire se avranno la capacità di controllare l'avidità che può guidarli inconsciamente e che si manifesta attorno a quattro grandi ossessioni che, sotto stress, possono sfuggire al controllo: denaro, potere, gelosia ed egocentrismo<sup>[3]</sup>. Il tutto influenzato da emozioni<sup>[4]</sup> contrastanti come paura, tristezza, disgusto, rabbia e gioia che è necessario imparare a gestire. Da un punto di vista etico, esiste un percorso di conoscenza di sé che può permettere di riconoscere che tutti possono essere guidati dall'avidità

e dalla paura, sentimenti concretamente legati alla sopravvivenza biologica della specie. Senza l'accettazione di questa natura animale dell'uomo, la deriva verso comportamenti poco etici e responsabili minaccia tutti noi. Il mondo in cui viviamo attualmente lo dimostra ampiamente: l'uomo è un animale, dotato di un linguaggio specifico e capace del meglio come del peggio; e molto spesso del peggio. L'etica consiste nella conoscenza di sé e nella messa in pratica delle virtù nel comportamento. Nelle organizzazioni si parla di valori. In questo senso, ho creato, con i miei clienti, programmi su misura che si basano sulle tre fasi principali della consapevolezza etica e sull'implementazione dei valori nelle decisioni e nei comportamenti all'interno delle loro organizzazioni.

## I modelli di leadership Enneagramma: quale tipo di leader sei?

Gli strumenti di conoscenza di sé dell'Enneagramma<sup>[5]</sup> sono una delle basi essenziali per prendere coscienza del proprio modello di leadership, personale e collettivo. Il modello definisce nove tipi di personalità che si costruiscono a partire da una paura fondamentale, vissuta tra gli zero e i tre anni di età, chiamata "ferita infantile" o anche "terremoto emotivo"<sup>[6]</sup>. Questi nove tipi di personalità sono divisi in tre centri: centro del ventre, centro del cuore e centro della testa. Negli ultimi vent'anni ho supportato 3'500 leader con lo strumento di autoconoscenza dell'Enneagramma. Ho così potuto affinare i modelli di leadership di ognuno<sup>[7]</sup> di questi nove tipi di personalità dando loro un nome specifico. Questa è la prima volta che pubblico ufficialmente queste designazioni. Non c'è alcuna connotazione morale nell'Enneagramma e ogni tipologia ha in sé la capacità di essere leader. Tuttavia, per esercitare la leadership, bisogna essere la persona giusta, nel posto giusto e al momento giusto. Ho però potuto constatare concretamente sul campo che questa dimensione di contesto

[Fig.1] I modelli di leadership Enneagramma: nove tipi di personalità tradotti in nove modelli di leadership.



è molto poco presa in considerazione. Nelle organizzazioni, le categorie di leader sono molto spesso definite in linea con un piano di carriera predefinito che prevede competenze che spesso non hanno nulla a che fare con la leadership.

◀ Continua da p. 41  
Per quanto riguarda i sottotipi (sopravvivenza, individuale e sociale), essi evidenziano caratteristiche comportamentali diverse all'interno dello stesso tipo di personalità. In questo articolo si fa riferimento esclusivamente al tipo di personalità. Per un approfondimento: Riso, D. R. & Hudson, R. (1999). *The Wisdom of The Enneagram*, Bantam. / Bradel, M. (2011). *L'ennéagramme : un chemin de vie*, Desclée de Brouwer. / P. Halin et J. Prémont, *L'ennéagramme évolutif : les sous-types instinctifs : Survie, Tête-à-tête et Social*. Enneagram sprl.

[6] Palmer, H. (1991). *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others in Your Life*. HarperOne.

[7] Op.cit., *The Leadership of Love*, pp. 91-99

I centri Cuore (2,3,4) rappresentano complessivamente il 36%. La loro motivazione è data dal bisogno di riconoscimento. La paura fondamentale del tipo 2 (l'altruista) è quella di essere inutile, cerca quindi a ogni costo di rendere servizio. Quella del 3 (il performante) è quella della sconfitta e mira al successo a ogni costo. La paura del 4 (l'artista) è quella dell'abbandono e tende alla ricerca dell'originalità per farsi notare.

I centri Testa (5,6,7) rappresentano complessivamente il 26,5%. Questi manager sono motivati dalla tendenza a voler prevedere e anticipare il futuro. La paura della tipologia 5 (l'osservatore) è quella del vuoto ed è alla costante ricerca della conoscenza. Quella del tipo 6 (il lealista) è quella dell'autorità, ne consegue la forte propensione al rispetto delle regole. La paura del 7 (l'ottimista) è quella di soffrire e cerca a ogni costo il piacere e la libertà.

I seminari si sono svolti tramite giochi comportamentali, che sono simulazioni di situazioni di leadership nelle quali i partecipanti sono obbligati a prendere una decisione. Si tratta di situazioni di particolare interesse per verificare il tipo di personalità e il modello di leadership, in quanto è possibile comprendere come vengono prese le decisioni in ambienti sottoposti a stress, rispettivamente in situazioni più confortevoli.

### In un ambiente sotto stress

I giochi comportamentali hanno rivelato che quando una donna e un uomo sono dello stesso Enneatipo, sotto stress<sup>[8]</sup>, prendono esattamente la stessa decisione, nel 97% dei casi<sup>[9]</sup>.

Inoltre, quando una donna e un uomo prendono una decisione sotto stress, si tratta nel 100% dei casi di una risposta alla paura fondamentale del loro tipo di personalità. Le differenze culturali legate alle aree geografiche da cui provengono i leader non hanno alcun impatto sui processi decisionali: la paura corrispondente al tipo di personalità prevale sull'educazione culturale e sociale.

È altresì emerso che quando sono presenti diverse tipologie di leader, le loro decisioni, sotto stress, non evolvono e rimangono una risposta istintiva alla paura fondamentale del loro tipo di personalità. Pertanto, sotto stress e senza una preparazione personale volta a gestire la propria paura fondamentale, l'essere umano fornisce una risposta istintiva ad essa in modo inconscio. Le persone pensano di prendere una buona decisione, ma in realtà la loro decisione è del tutto condizionata dall'evitare la propria paura personale e dalla necessità di abbassare il livello di tensione stressante legato alla propria paura fondamentale. D'altra parte, sotto stress e senza una preparazione collettiva per gestire la propria paura fondamentale e quella degli altri all'interno del team, un manager (che non è necessariamente il direttore generale) eserciterà il proprio potere sugli altri e li influenzerà a prendere una decisione che non è altro che una risposta alla propria paura fondamentale e non al problema collettivo in questione.

### In un ambiente confortevole con un metodo etico per aiutare il processo decisionale

D'altra parte, i giochi comportamentali hanno rivelato che quando sono presenti contemporaneamente differenti tipologie di leader in un ambiente caldo, favorevole al dialogo, all'ascolto e al rispetto delle reciproche differenze a livello di personalità e di cultura, in cui sia possibile applicare un metodo etico di aiuto al processo decisionale, le loro scelte sono una risposta oggettiva e collettiva al problema reale da affrontare, e non più una risposta istintiva alla paura fondamentale del loro tipo di personalità, nel 100% dei casi.

Infine, in queste condizioni, il leader della squadra "si appropria" del punto di vista degli al-

tri, ne tiene conto e prende una decisione che corrisponde a una risposta al problema collettivo da risolvere.

### In conclusione

Nei contesti di crisi, le nostre decisioni istintive sono molto spesso una risposta alle nostre paure fondamentali. Questo processo è completamente inconscio. Nel corso della loro formazione universitaria, nelle scuole di ingegneria o di economia, i futuri leader non sono mai stati addestrati ad ascoltare le proprie emozioni che possono sopraffarli in qualsiasi momento quando si tratta di gestire la pressione a cui sono sottoposti nello svolgimento delle loro funzioni. Sappiamo che sotto l'influenza dello stress, il comportamento umano non è razionale ma emotivo; in questo contesto i processi razionali e scientifici a cui sono stati addestrati i manager non sono particolarmente utili. Spesso ne seguono comportamenti disumanizzati e privi di empatia. L'avidità e la paura incontrollate possono portare i leader a prendere decisioni completamente incoerenti con i propri valori personali. La chiave per lo sviluppo concreto e pratico di una leadership etica e responsabile, passa senza dubbio attraverso un processo di formazione volto alla conoscenza di sé stessi, al saper governare la propria paura e quella degli altri per poter prendere decisioni responsabili e con piena consapevolezza delle conseguenze che esse comportano. La leadership è emotiva e richiede una formazione specifica che non è, ad oggi, ancora oggetto di un vero e proprio percorso all'interno delle organizzazioni che necessitano di leader coerenti e responsabili.

[8] L'espressione "sotto stress" qui significa che, nei giochi comportamentali, il tempo decisionale assegnato ai partecipanti è volontariamente restrittivo. I leader apprendono la situazione e hanno dieci minuti per decidere. Si tratta infatti di un breve periodo di tempo che li mette inconsciamente sotto stress.

[9] In rare eccezioni, cioè nel 3%, i leader dello stesso Enneatipo possono prendere una decisione leggermente diversa, dovuta alla loro ala principale o al loro sottotipo.