



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Relazioni Internazionali Comparate
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Dopo Il nuovo spirito del capitalismo
di Boltanski e Chiapello: teorie
manageriali a confronto

Relatore

Ch. Prof. Giorgio Cesarale

Correlatore

Ch. Prof. Antonio Trampus

Laureando

Elisa De Gori

Matricola 843118

Anno Accademico

2017 / 2018

INDICE

ABSTRACT.....	4
---------------	---

CAPITOLO 1

ALLA SCOPERTA DEI MANUALI PER I MANAGER NEGLI ANNI NOVANTA CON <i>IL NUOVO SPIRITO DEL CAPITALISMO</i> DI LUC BOLTANSKI ED EVE CHIAPELLO	10
--	----

1.1 Il capitalismo e l'esigenza di uno spirito.....	12
---	----

1.2 La letteratura manageriale degli anni Novanta e la nascita di un nuovo spirito del capitalismo.....	15
--	----

1.3 L'importanza della critica del capitalismo come fonte di cambiamento.....	18
--	----

1.4 Le ambiguità della critica e il problema dello sfruttamento.....	21
--	----

1.4.1 Critica alla critica.....	24
---------------------------------	----

CAPITOLO 2

LE NUOVE TEORIE MANAGERIALI A CONFRONTO.....	26
--	----

2.1 Le teorie innatiste.....	28
------------------------------	----

2.1.1 Lo studio di Carl Jung.....	30
-----------------------------------	----

2.2 Le teorie comportamentiste.....	33
-------------------------------------	----

2.2.1 La <i>Teoria X e Y</i> di McGregor.....	35
---	----

2.2.2 La <i>Teoria dei quattro sistemi</i> di Likert.....	37
---	----

2.2.3 La <i>Managerial grid</i> di Blake e Mouton.....	39
--	----

2.3 Le teorie relativiste.....	41
2.3.1 Il <i>Modello della contingenza</i> di Fiedler.....	43
2.3.2 Il modello di Vroom e Yetton.....	45
2.3.3 La <i>Path-goal theory</i>: House e Mitchell.....	47
2.3.4 Il modello di Hersey e Blanchard.....	49
2.4 Le teorie della leadership trasformativa.....	51
2.4.1 La leadership transazionale.....	52
2.4.2 La teoria di Burns.....	54
2.4.3 Bernard Bass e il <i>Modello delle quattro "I"</i>.....	56

CAPITOLO 3

L'IMPORTANZA DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA APPLICATA NEL LAVORO.....	59
3.1 Le origini dell'intelligenza emotiva, Daniel Goleman.....	60
3.2 Il concetto di intelligenza emotiva.....	62
3.3 Le competenze dell'intelligenza emotiva.....	65
3.4 La competenza emotiva come valore aggiunto all'azienda.....	68
3.5 Puntare all'eccellenza.....	71

CAPITOLO 4

IL MANAGER DI OGGI E LE SUE CARATTERISTICHE.....	74
4.1 Internet: il futuro del business mondiale.....	76
4.2 Leader e manager: prospettive a confronto.....	78
4.3 Ciclo del management e ciclo della leadership.....	81
4.4 Punti di forza e punti di debolezza: il giusto mix.....	85

4.4.1 Le persone come fonte di rinnovamento dell'azienda.....	89
4.5 Cosa pensano i manager italiani di oggi riguardo la loro posizione: indagine dell'Osservatorio Manageriale.....	90
4.5.1 Il responso.....	91
4.5.2 Rimanere o non rimanere in azienda?.....	93
CONCLUSIONI.....	95
1.1 Cosa dice la letteratura.....	97
1.2 Cosa dice la realtà imprenditoriale di oggi.....	100
1.3 Considerazioni conclusive.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	107
SITOGRAFIA.....	107

ABSTRACT

This thesis addresses the figure of the manager within a company, through the comparison of managerial theories in the historical period between the Sixties and the Nineties.

The starting point of the analysis is the text *Il nuovo spirito del capitalismo* by Boltanski and Chiapello published in 1999, which illustrates how managerial literature has changed with the transition from one phase of capitalism to another and with the change of needs of workers.

Then, other strands of thought will follow and they will be divided into four categories, each of which supported by contributions from different authors experts in the field: Innatiste Theories, Behavioral Theories, Relativist Theories, Theories on Transformational Leadership.

The analysis continues with the theme of emotional intelligence applied in the work, showing why it has become so important in the world of contemporary work in general and, specifically, the benefits that can lead to a company.

Finally we will define what are the characteristics and skills required of the manager today, especially referring to the advances of new technologies and with a look on the difference between managers and leaders, and through a more direct observation of reality through a report of the Italian Managerial Observatory.

As mentioned earlier, chapter one is based on the text of Boltanski and Chiapello entitled *Il nuovo spirito del capitalismo*, in which the authors point out that capitalism has been crossed by three different phases, each of which is characterised by a particular spirit, or something external to itself that can justify the commitment to Capitalism.

The transition from one phase to another and from one spirit to another is influenced above all by the criticism of Capitalism, which is seen as a factor of change.

The idea of the authors is, in fact, that the criticisms give publicity to the discourse on the rules of Capitalism and allows it to make questionable and modifiable the daily operations. It follows that the transformations of Capitalism are also matched by the transformations of managerial theories, in the way that Boltanski and Chiapello have studied and detected how the informative handbook for managers has changed between the middle of the years Sixty and half of the Nineties: actually, they trace in the literature of the mid-nineties some more changes than the previous, which expressed the fordist ideology.

Changes that concern especially the new approach of the manager in the world of work, who feels the need to have more and more autonomy and freedom, focusing on new qualities represented by creativity and originality. The authors, therefore, describe a manager made of new values, which also belong to the sharing and collaboration with his employees, who, now see it as an example to follow.

The last point of this first chapter will be the self-criticism that the authors make on the very concept of criticism of capitalism: they, in fact, tell us that this criticism has proved ineffective because not supported by the necessary tools that describe the working world of the time; these were still too retrograde for a job market that was evolving.

With chapter two, we will face theories and thoughts of many authors of the last twenty years, and we will start to talk not only about managers, but also about leaders. Specifically, we will talk about Innatiste Theories (Carl Jung's study on *Psychological types*); Behavioral Theories (McGregor's *X and Y Theory*, *Four Systems Theory* by Likert, *Managerial grid* by Blake and Mouton); Relativistic Theories (*Model of the Contingency* of Fiedler, model of Vroom and Yetton, *Path-goal Theory* of House and Mitchell, model of Hersey and Blanchard); Theories on

Transformational Leadership (Burns theory, *Model of the Four "I"* by Bernard Bass).

The Innatist Theories believe that the leaders possess certain personal traits that make them capable of arousing the faithfulness of the followers and thanks to which they stand out; in support of this thesis, the study of Carl Jung on the *Psychological Types* of 1970, according to which every human being belongs to a certain psychological "category" and puts in place a specific behavior from which, generally, descends and is consistent with the "type" of membership.

The Behavioral Theories argue that the leadership style is influenced by the behavior of the group that the leader is called to direct. Belonging to this strand is McGregor's *X and Y Theory*, which focuses on the definition of two possible antithetical conceptions about the nature of man and his behaviour at work; the Likert's *Four Systems Theory*, which highlights the importance of considering the company's staff as a resource and, hence, the need to manage this resource in a managerial way; the *Managerial grid* by Blake and Mouton, whose model identifies five different styles of leadership that differ in the different degree of interest shown by the manager towards two elements: the productivity of the company and the people around it.

The Relativistic Theories are based on the idea that there is no unique style of leadership and better than the others every time and in every situation, but there are, instead, more suitable styles in certain contexts or situations and less suitable in others; this idea is shared by the *Model of the Contingency* of Fiedler, the model of Vroom and Yetton, the *Path-goal Theory* of House and Mitchell, and the model of Hersey and Blanchard.

Fiedler states that the effectiveness of a leader is given by the combination of the situation he is in and the style he decides to adopt; Vroom and Yetton focus on the different possible styles adopted at the moment of taking a decision, starting from the most autocratic one to get to the more participative one; House and Mitchell consider the leader as the source that motivates the group in achieving

the goals; while Hersey and Blanchard are concentrating more on subordinates, identifying four styles of leadership that differ in the type of orientation followed, that is, whether it is based on the task or on relationships.

Finally, the Theories about Transformational Leadership are part of the paradigm that calls itself "New Leadership", developed from the years '80 and which emphasizes the emotional and charismatic aspects. The theory of Burns belongs to this category, according to which the leadership is completely different from exercising power, because it is inseparable from the needs of the followers, and the *Model of the Four "I"* by Bernard Bass, represented by individual consideration, individual stimulation, inspirational motivation, and idealizing influence.

Chapter three is about a theme that has recently acquired more and more importance within the world of work, namely emotional intelligence, a concept exhibited in the Nineties by Daniel Goleman, author of Best sellers as *Intelligenza emotiva* and *Lavorare con intelligenza emotiva*.

Goleman writes on this issue at a time when American civil society, but also Italian and European, faced a deep crisis, characterized by an increase in the frequency of violent crimes, suicides and abuses of drugs and alcohol, especially among the young. He therefore believes that to correct these social ills the solution is to pay more attention to our social and emotional competence and our children.

Making a first reference to the brain areas involved in emotional intelligence, will follow the analysis of the real concept, through the definition and the key ideas of the author. According to him, it is composed of the so-called practical skills, based on its five elements: self-awareness, motivation, empathy and interpersonal relations skills.

Our emotional competence shows how much of that potential we have been able to translate into real capacities ready to be put in place at work.

Goleman tells us again that this emotional competence represents a further added value for the company, since it favors the personal growth of the individual

and helps to face the most critical work situations, where the company tends to be weaker. If, on the other hand, at the base there is a working team made up of people who are sure of themselves and aware, it is also possible to safeguard the survival of the company and its success.

Finally, chapter four tries to define the figure of today's manager, through the new skills required and making a particular reference to the difference between the leader and the manager.

The new skills required refer to the unstoppable advance of the Internet and new technologies: with the contribution of Salim Ismail and his book "Exponential organizations" we will understand, in fact, how important it is for today's organizations be able to keep up with the times and adapt to the constant changes. The Internet is becoming the future of the world business and, therefore, so that the manager can benefit from the artificial intelligence of the computer platform, must learn to use all those software and data base that allow him, also to know how to manage a whole series of data that didn't exist long ago.

The other important concept we are going to insist on in this chapter is the difference between the leader's figure and the manager's, terms that are often used with the same meaning.

While representing two important roles, in fact, each of them has different characteristics with strengths and weaknesses: the manager is revealed to be the one who is more attentive to control and administration, the present reality and achieving the objectives, adopting sometimes a too detached attitude towards its collaborators; the leader, on the other hand, is the one who shows a greater emotional aptitude, insofar as, through communication and his charism, he tries to motivate his collaborators and to involve them as much as possible in taking decisions; he is more projected into the future and well accepts the change that he sees as a source of improvement for the company itself.

Not being able to replace a figure with the other, the task of the company is to know how to take the best from each of them and create the right mix that ensures their success.

For a more direct observation of the managerial reality of today, we will insert, finally, the report of the Italian Managerial Observatory of June of 2012: through this survey about the role of managers and what they should do in the company, we will understand what is the current situation of the managers in our country. Finally, the conclusions will follow with all the considerations made, both from a more theoretical point of view, and from a point of view of the direct observation of contemporary reality, arriving at the awareness of how much the manager's figure has changed to the past and how new components and values, that previously passed into the background, have gained importance. What will remain to be understood is whether effectively managers will be able to put into practice all the behavioral rules described, renouncing the temptation of power, and if workers have the courage to make the most of the autonomy and freedom that are given to them.

CAPITOLO 1

ALLA SCOPERTA DEI MANUALI PER I MANAGER NEGLI ANNI NOVANTA CON “IL NUOVO SPIRITO DEL CAPITALISMO” DI LUC BOLTANSKI ED EVE CHIAPELLO

Nel dicembre del 1995, in Francia, a seguito di una serie di scioperi di massa da parte dei ferrovieri che costrinsero il Governo a rinunciare al progetto di tagli al welfare e alle pensioni, e di riformare proprio le ferrovie, Luc Boltanski e Ève Chiapello cominciano a lavorare sul loro libro intitolato *Il nuovo spirito del capitalismo*.

Principale artefice del rinnovamento delle scienze sociali francesi alla fine degli anni Ottanta lui, sociologa e insegnante alla Haute Ecole Commerciale a Parigi lei, scrivono questo testo indagando le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro attraverso un'analisi di diversi manuali pubblicati nel 1665 e nel 1995 e capendo, quindi, come sono cambiate le norme sulla corretta modalità di organizzare l'azienda e le relazioni con il personale.

Il volume è stato pubblicato per la prima volta in Francia nel 1999, dove sono state vendute 20.000 copie, ed è stato, poi, subito tradotto in tedesco, spagnolo, inglese e coreano; l'edizione italiana arriverà poco dopo.¹ L'evidente successo è stato duplice: non solo, infatti, per il numero di copie vendute, ma anche perché

¹ T. VITALE, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua*, in *Itinerari d'impresa*, p. 219, [old.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/2_1891/materiale/leggeri_flessibili_e_poco_autoritari.pdf (ultimo accesso 06.06.2018)].

è stato abbondantemente letto da politici, sindacalisti, studenti, e moltissimi manager e quadri vi hanno trovato numerosi spunti di confronto con la loro posizione.

Non propriamente di facile lettura, *Il nuovo spirito del capitalismo* segna il passaggio da una organizzazione gerarchica del lavoro a una forma di organizzazione reticolare, fondata sull'iniziativa e sull'autonomia nel luogo di lavoro, perdendo un po' di quella sicurezza materiale e psicologica che caratterizzavano gli anni Sessanta.

1.1 Il capitalismo e l'esigenza di uno spirito

Boltanski e Chiapello ci propongono subito una definizione di capitalismo, precisando di voler adottare quella più semplice e minima, la quale pone l'accento su "un'esigenza di accumulazione illimitata del capitale attraverso mezzi formalmente pacifici".²

Come sottolinea Tommaso Vitale nel suo saggio *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua*, insegnante al Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, da questa definizione ne deriva che il capitalismo presenti tre caratteristiche.

La prima è rappresentata dal suo dinamismo e dalla sua forza trasformatrice: il capitale, infatti, è continuamente reimmesso nel circuito economico allo scopo di trarne profitto, facendo accrescere il capitale per poi reinvestirlo. La seconda è rappresentata dal lavoro e dal salario del dipendente, in quanto, in un regime capitalistico, la maggior parte della popolazione ricava il proprio reddito dalla vendita del proprio lavoro, dal momento che la quantità di capitale detenuta è di scarso valore. Infine, la terza è rappresentata dalla concorrenza, la quale genera un sentimento di inquietudine permanente che stimola il capitalista all'autoconservazione e all'accumulazione illimitata propria del capitalismo.³

Ma gli autori Boltanski e Chiapello ci dicono anche che "per molti aspetti, il capitalismo è un sistema assurdo"⁴ e, a dir poco, amorale: è un regime che non ha nessun limite, non possiede alcun statuto morale e, per questo, fatica a motivare le persone alla partecipazione attiva nel processo economico. La

² L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, Mimesis, Milano, 2014, p. 65.

³ T. VITALE, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua*, cit., p. 221.

⁴ L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 68.

motivazione di tipo materiale, ovvero la remunerazione, è insufficiente per un coinvolgimento di tipo emotivo; serve, più che altro, a conservare l'impiego.

Ecco perché il capitalismo ha bisogno di qualcosa di esterno a sé, di una ideologia, di una giustificazione che non fa parte della definizione minima citata all'inizio; si tratta di una "ideologia che giustifica l'impegno nel capitalismo".⁵

E' ciò che Max Weber chiama "spirito del capitalismo", facendo riferimento all'insieme dei motivi etici che stimolano gli imprenditori all'accumulazione del capitale. Secondo lui, queste motivazioni dovevano assumere un carattere di vocazione, in quanto, solo così gli uomini avrebbero potuto svolgere il loro lavoro con dedizione e regolarità: si trattava, quindi, di instaurare un nuovo rapporto morale degli uomini con il lavoro.

Lo spirito del capitalismo è, allora, ciò che permette il coinvolgimento delle persone, ma è anche ciò che, nello stesso tempo, frena il capitalismo e lo pone di fronte a dei limiti.

A differenza del capitalismo, il cui processo rimane sempre lo stesso, il suo spirito si evolve nel tempo e si trasforma. Questa evoluzione è data da un tipo di ordine di giustificazioni articolato su tre dimensioni, le quali sono simili nella forma, ma diverse nel contenuto. Come afferma Tommaso Vitale, infatti, lo spirito, in qualsiasi epoca, deve suscitare entusiasmo nel processo di accumulazione, anche per coloro i quali non ne beneficiano direttamente; deve, inoltre, avere un occhio vigile sulla sicurezza materiale, che deve essere garantita non solo ai lavoratori ma anche ai loro figli; deve, infine, prestare attenzione alle questioni di giustizia in modo tale da potersi giustificare di fronte a delle situazioni di ingiustizia.⁶

Questa evoluzione è data, poi, dal passaggio dello spirito del capitalismo attraverso diverse fasi storiche. Boltanski e Chiapello iniziano da quella

⁵ *Ibid.*, p. 69.

⁶ T. Vitale, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua.*, cit., p. 222.

appartenente alla fine del XIX secolo, caratterizzata dal borghese imprenditore e dai suoi valori.

In questo periodo, la figura dell'imprenditore "concentra in sé gli elementi eroici del quadro, ponendo l'accento sul gioco, la speculazione, il rischio, l'innovazione"⁷, e le giustificazioni per il bene comune fanno leva "sulla fiducia nel progresso, nel futuro, nella scienza, nella tecnica e nei benefici dell'industria".⁸

La seconda fase è quella appartenente al periodo tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta, dove, invece, la produzione di massa è incentrata sulla grande impresa, in cui predomina la figura del manager, del quadro d'azienda. Qui le giustificazioni per il bene comune sono fornite dall'opportunità di carriera e dall'efficacia della meritocrazia, mentre la dimensione della sicurezza è sostenuta dalla pianificazione a lungo termine.

Queste fasi corrispondono rispettivamente al "primo" e al "secondo" spirito del capitalismo, da cui, poi, si giungerà al "terzo", nonché attuale spirito, il quale, secondo gli autori, dovrà essere dotato di maggiore capacità di mobilitazione e di nuove tecnologie, con l'obiettivo di coinvolgere nuovamente i lavoratori.

⁷ L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 79.

⁸ Ivi, p. 79.

1.2 La letteratura manageriale degli anni Novanta e la nascita di un nuovo spirito del capitalismo

Con l'emergere del terzo spirito del capitalismo o Nuovo spirito del capitalismo, gli autori Boltanski e Chiapello individuano una nuova letteratura manageriale, che presenta dei cambiamenti maggiori rispetto a quella precedente.

In particolare, in questo nuovo spirito emergono valori come la mobilità e l'autorealizzazione delle persone, e si segna il passaggio da una organizzazione del lavoro fordista ad una post-fordista, inglobando quei nuovi valori che le innovazioni tecnologiche degli anni Settanta avevano portato nelle aziende.

La grande novità di questo terzo spirito sta nel termine "rete", che, se prima aveva una connotazione negativa perché utilizzato per indicare i servizi tecnici di distribuzioni di risorse come l'acqua, e le organizzazioni a carattere segreto, ora, invece, viene esaltato soprattutto in riferimento allo sviluppo delle reti informatiche le quali permettono la possibilità di lavoro e collaborazione a distanza e in tempo reale.⁹

"All'interno di un mondo reticolare, la vita sociale è fatta di un insieme di incontri e connessioni temporanei, ma riattivabili, con gruppi diversi, collocati a distanze sociali, professionali, geografiche, culturali anche molto grandi".¹⁰

Si può, quindi, affermare, che in questo caso entrano in gioco anche nuovi criteri di giustizia, dal momento che la rete può essere definita come una terra di mezzo condivisa da tutti: forti e deboli, manager e lavoratori.

⁹*Ibid.*, p. 166.

¹⁰ *Ibid.*, p. 167.

Il nuovo capitalismo, caratterizzato, quindi, dal binomio rete-impiegabilità, è ora rappresentato da quella che gli autori chiamano la Città per Progetti, dove i progetti sono frutto delle connessioni attive in grado di dare forma alle cose, di far esistere oggetti e soggetti.¹¹ Ne consegue che:

“diviene cruciale essere occupabili, cioè adattabili e flessibili, veloci ad adeguarsi alle nuove situazioni, polivalenti, abili nel cambiare i propri strumenti, attivi e autonomi, capaci di assumersi rischi per stabilire contatti sempre nuovi, scaltri nel reperire le informazioni più adatte a evitare legami ridondanti”.¹²

Ed è qui che sta il nuovo criterio di giustizia: il lavoratore viene valutato in base alla sua capacità di passare da un progetto all'altro, perché in questo si verificano le sue qualità connessioniste al servizio del bene comune.

Il ruolo del manager, a questo punto, non si caratterizza più per l'autorevolezza e la gerarchia, ma da altre qualità, quali la connessione, la comunicazione, la coordinazione, l'adeguamento agli altri e la concessione di fiducia. Ne consegue che il “grande” è colui il quale si rivela adattabile e polivalente, ma anche leggero e libero da ogni attaccamento, passioni e valori inclusi.¹³

I manuali degli anni Novanta, quindi, ci dicono che perché si manifesti questo, il buon manager deve saper rinunciare ad avere un unico progetto valido per tutta la vita; egli deve diventare un nomade, libero da tutti quegli impedimenti che possono ostacolare i suoi spostamenti.¹⁴ Egli deve, inoltre, ridistribuire le informazioni alle quali ha accesso a tutti i suoi collaboratori, e deve infondere in loro il dinamismo di cui sono portatori e renderli consapevoli del loro valore. Ecco

¹¹ Ivi, p. 167.

¹² T. Vitale, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua*, cit., p. 223.

¹³ L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 177.

¹⁴ *Ibid.*, p. 190.

perché il manager può anche essere definito come un “coach” che coinvolge il suo team e trasmette entusiasmo.

Complessivamente, allora, questo nuovo spirito del capitalismo si caratterizza per una riduzione delle gerarchie e per una leadership meno autoritaria, per una valorizzazione dell’innovazione e della creatività e per un continuo cambiamento in azienda dei progetti e percorsi di lavoro.

La giustizia è garantita da nuove forme di meritocrazia, valutate attraverso apposite prove, denominate “prove modello”, con le quali si verifica la grandezza del singolo individuo: gli individui, cioè, “devono essere posti nella condizione di mostrare e di vedersi riconosciuti i loro cambiamenti di stato”.¹⁵

Infine, il senso di sicurezza si rivela, invece, essere più debole rispetto alle fasi precedenti, in quanto viene assicurato dalla capacità di essere imprenditori di se stessi, dalla capacità di adattabilità e di sradicamento da tutti i legami personali.

¹⁵ *Ibid.*, p. 193.

1.3 L'importanza della critica del capitalismo come fonte di cambiamento

Come si è visto, il capitalismo si modifica e presenta contenuti differenti a seconda dei periodi storici; ma queste evoluzioni si verificano contemporaneamente alle critiche che gli vengono mosse. Infatti, come ci dicono Boltanski e Chiapello, lo spirito del capitalismo non può generarsi solamente dalle sue risorse, ma:

“ha bisogno dei suoi nemici, di quelli che indigna e gli si oppongono, per trovare i fondamenti morali che gli mancano e incorporare alcuni dispositivi di giustizia dei quali, altrimenti, non avrebbe alcun motivo di riconoscere la pertinenza”.¹⁶

Secondo gli autori, quindi, lo spirito del capitalismo è un'ideologia permeabile, capace, cioè, di assorbire le critiche che gli vengono rivolte e di modificarsi in base a queste.

Si veda, ad esempio, come l'ondata di proteste degli anni Sessanta provocate dal movimento operaio e studentesco abbiano portato ad un profondo mutamento dell'ideologia del capitalismo, trasformandone anche i dispositivi giuridici e organizzativi.

Come si verifica, quindi, l'impatto della critica sullo spirito del capitalismo? Gli autori ci dicono che essa agisce almeno su tre fronti. Delegittima gli spiriti precedenti e toglie loro efficacia; costringe coloro che ne sono portavoce a giustificarlo in termini di bene comune, in modo tale da garantire un miglioramento effettivo in termini di giustizia, qualora la critica si riveli

¹⁶ *Ibid.*, p. 91.

convincente per un gran numero di persone; infine, può portare a una trasformazione dei modi di realizzazione del profitto nel momento in cui il capitalismo si sottare all'esigenza di rafforzamento dei dispositivi di giustizia sociale, creando, quindi, anche un forte stato di disorganizzazione.¹⁷

Ne consegue, allora, che una critica debole e che si esaurisce permette al capitalismo di affievolire i suoi dispositivi di giustizia e di modificare i suoi processi produttivi; viceversa, una critica più credibile e incisiva obbliga il capitalismo a rafforzarli.¹⁸

Boltanski e Chiapello ci propongono, poi, un'ulteriore categorizzazione della critica, che viene distinta in "critica sociale" e "critica artistica". La prima si caratterizza per la mancanza di autenticità e per l'oppressione, propria del mondo borghese legato all'ascesa del capitalismo. La seconda si fonda, invece, sull'opposizione tra il mondo dei borghesi, concentrati sui loro averi, e il mondo degli intellettuali e artisti, che, al contrario, sono liberi da ogni legame.¹⁹

Ricollegandoci al ciclo di insurrezioni del movimento operaio e studentesco francese degli anni Sessanta e Settanta citato precedentemente, potremmo dire che la critica sociale sia propria di queste vicende, dal momento che in queste occasioni i lavoratori e gli studenti protestavano contro le disuguaglianze, gli egoismi, la miseria e lo sfruttamento, chiedendo, invece, un aumento della solidarietà.

In un primo momento la critica sociale ha riscosso importanti riconoscimenti, ma poi, nel corso degli anni Ottanta, si sono ripresentati un nuovo aumento delle disuguaglianze e un consistente peggioramento delle condizioni di lavoro, causati dalla corruzione delle istituzioni e da piccoli spostamenti organizzativi. La chiusura dei grandi stabilimenti industriali e l'esternalizzazione di molte funzioni a imprese più piccole e non sindacalizzate, infatti, hanno portato ad un indebolimento delle precedenti norme del capitalismo, provocando, quindi, la

¹⁷ *Ibid.*, pp. 91-92.

¹⁸ *Ibid.*, p. 93.

¹⁹ *Ibid.*, pp. 102-103.

precarietà non solo da un punto di vista sociale ed economico, ma anche dal punto di vista della critica.²⁰

La critica artistica, invece, ha avuto un successo più lento, ma anche più duraturo. Essa è stata incorporata nello spirito del capitalismo dopo il 1975, a seguito del malessere manifestato dai giovani studenti nei confronti della troppa rigidità delle tradizioni e delle gerarchie.²¹ I giovani intellettuali, infatti, avevano “come ideali insuperabili l’assenza di produzione che non fosse la produzione di sé e la cultura dell’incertezza”²², e, ispirati dal pensiero socialista e marxista, criticano l’oppressione, l’uniformità della società di massa e la mercificazione di ogni cosa. Ecco che, allora, molti tratti di questa critica artistica li ritroviamo nei manuali di management della metà degli anni Novanta. Le richieste di autonomia, di valorizzazione della creatività e di autenticità sono state accolte rispettivamente con modalità differenti: la prima richiesta è stata soddisfatta da una riduzione dei costi di controllo in azienda, sostituiti dall’autocontrollo, dando maggiore senso di responsabilità ai lavoratori di fronte alla domanda dei clienti; la seconda richiesta è stata resa evidente dal fatto che una parte cospicua dei profitti dipendeva dall’inventiva e dall’immaginazione; infine, la terza richiesta è stata resa possibile dalla moltiplicazione e la diversificazione dei beni di mercato, grazie alla produzione flessibile, di qualità e in piccola serie.²³

²⁰ T. Vitale, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d’azienda nell’epoca della valutazione continua*, cit., p. 225.

²¹ *Ivi*, p. 225.

²² L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 103.

²³ T. Vitale, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d’azienda nell’epoca della valutazione continua*, cit., pp. 225-226.

1.4 Le ambiguità della critica e il problema dello sfruttamento

Tuttavia, ci dicono Boltanski e Chiapello, è impossibile costruire una critica totale perfettamente articolata, e ciò spiega proprio l'ambiguità intrinseca della critica, la quale è come se condividesse sempre qualcosa con ciò che vuole criticare. "Questo è dovuto al semplice fatto che i riferimenti normativi sui quali si fonda sono essi stessi parzialmente scritti nel mondo".²⁴ In particolare, la critica sociale è stata indebolita dallo sradicamento e dalla trasformazione del mondo capitalista; la critica artistica, invece, è stata assorbita dall'organizzazione della produzione.

La crisi delle forme della critica negli anni Ottanta è risultata ancora più evidente a fronte di un aumento forte delle forme di sfruttamento. In questi anni, infatti, la società è stata nuovamente categorizzata, questa volta suddividendo tra "esclusi" ed "inclusi", detti anche "immobili" e "mobili".

"Si attribuisce abitualmente a Renè Lenoir, nel suo testo *Les Exclus* del 1974, l'utilizzo per la prima volta del termine *escluso* per indicare una serie di persone che, a causa dei loro limiti, non riescono a usufruire dei benefici generali della crescita del progresso economico".²⁵

Nel mondo della rete, la mobilità e la capacità di spostarsi in modo autonomo, non solo da un punto di vista geografico ma inteso anche tra le persone, è una caratteristica fondamentale, e, per questo, sono considerati grandi coloro i quali non stanno mai fermi creando nuovi legami, mentre sono considerati piccoli coloro i quali restano fissi in un luogo perdendo, quindi, occasioni sempre nuove

²⁴ L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 105.

²⁵ *Ibid.*, p. 401.

di stringere legami importanti.²⁶ E' in questo concetto che si sviluppa il meccanismo di sfruttamento dei mobili sugli immobili, dal momento che proprio "l'immobilità degli uni è necessaria alla mobilità degli altri".²⁷

La permanenza dell'immobile in loco permette al grande, ovvero il mobile, di potersi spostare, di creare legami e di accumulare capitale; senza la collaborazione del piccolo, il grande perderebbe tutto. E', allora, possibile affermare che i non mobili sono sfruttati rispetto ai mobili, in quanto il loro contributo nella produzione non è riconosciuto e remunerato come dovrebbe.

Come afferma anche Tommaso Vitale nel suo saggio, a partire dagli anni Novanta, la critica prova a riorganizzarsi, appoggiandosi alla nuova idea di "progetto", propria di un mondo connessionista.²⁸

In particolare, la critica sociale propone tre soluzioni: la costruzione di nuovi sistemi di misura e contabilità che vadano a censire chi contribuisce alla creazione di una rete; la riorganizzazione delle retribuzioni, in modo tale da assicurare ai lavoratori la capacità di trovare un nuovo impiego nel momento in cui un progetto termina; la redistribuzione delle risorse che facilitano le connessioni in modo egualitario per tutti.²⁹

Per quanto riguarda la critica artistica, invece, sembra che essa voglia rilanciare la domanda di liberazione e autenticità, cercando di rimediare alle nuove forme di oppressione e mercificazione che si erano verificate a seguito dei movimenti del '68. In che modo? Denunciando l'espansione abusiva dell'autocontrollo; esaltando l'importanza della mobilità; ricordando i valori di stabilità, fedeltà e radicamento; riducendo le situazioni in cui le persone vengono messe alla prova e poi giudicate.³⁰ Per di più, pare che proprio questo ultimo punto provochi negli individui un sentimento di inquietudine e di anomia, dal momento che le nuove

²⁶ *Ibid.*, p. 418.

²⁷ *Ibid.*, p. 419.

²⁸ T. Vitale, *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua*, cit., p. 226.

²⁹ *Ivi*, p. 226.

³⁰ *Ibid.*, pp. 226-227.

prove del mondo connessionista non sono ben identificate e risultano poco controllate.

In particolare, Durkheim ci dice che uno degli indicatori di anomia sta proprio nell' "incertezza sulle azioni da intraprendere, una condizione derivante non tanto dal venir meno delle norme intese come dati *mentali*, ma dalla loro scomparsa delle situazioni e dai contesti in cui erano radicate".³¹ Tutto ciò porta ad una difficoltà delle persone a proiettarsi nel futuro, che è propria del mondo delle reti.

Ciò che suggeriscono Boltanski e Chiapello, allora, è che la critica artistica deve essere rilanciata con l'intento di rallentare i ritmi troppo veloci e stressanti dei progetti, e di distanziare le diverse prove a cui manager e lavoratori vengono sottoposti, creando in questo modo un mondo nel quale giustizia e tranquillità vengano garantite allo stesso tempo.

³¹ L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 467.

1.4.1 Critica alla critica

Con questo libro, l'intento di Boltanski e Chiapello era quello di rilanciare la critica e di far vedere come la sua azione fosse reale, tanto da modificare l'andamento e le caratteristiche del capitalismo nel corso degli anni. Non solo: con il rilancio della critica si andava anche a smentire i discorsi fatalisti, secondo i quali un cambiamento poteva essere considerato reale nella misura in cui agisce sul singolo individuo e ne modifica gli stimoli.³²

Tuttavia, gli stessi autori ammettono che questa critica si è rivelata inefficace, dal momento che quello che è venuto a mancare sono stati gli strumenti necessari che descrivessero il funzionamento del mondo del mercato del lavoro dell'epoca. Le norme di giustizia non sono state considerate come dovevano e questo ha comportato un blocco della critica, che è rimasta ancorata a principi di giustizia troppo retrogradi per un mondo del lavoro che si stava evolvendo.³³

Eve Chiapello, infatti, afferma: "Se non si riesce a criticare, non è perché siamo di fronte a una fatalità, ma perché vi è una crisi complessiva della critica".³⁴ La critica sociale non veniva più considerata dai luoghi di lavoro e, per questo, non riusciva neanche ad interpretare ciò che stava succedendo; mentre le richieste della critica artistica venivano maggiormente soddisfatte.

Come si diceva prima, i criteri di giustizia appropriati ad un mondo connessionista sono, attualmente, ancora allo stato embrionale: in un mondo costruito su reti, che è, quindi, fluido per definizione, non si può pensare di poter contare tutte le persone che vi circolano all'interno così da scegliere quali siano le norme di giustizia più appropriate; esse devono essere dinamiche, e, proprio come i

³² *Ibid.*, p. 573.

³³ *Ibid.*, p. 577.

³⁴ T. VITALE, *La sociologia contro il fatalismo*, in *Itinerari d'impresa*, p. 232, [https://www.academia.edu/27212419/La_sociologia_contro_il_fatalismo (ultimo accesso 15.09.2018)].

progetti, tutte possibili e realizzabili. Ecco perché al giorno d'oggi è fondamentale muoversi in questo senso.³⁵

La critica, per essere considerata tangibile, ha, quindi, bisogno di poter fondare la sua analisi su dati originali raccolti da appositi strumenti, cosa che per i nostri autori, molto spesso, non è stata possibile: in parte per la mancanza di dati statistici e per la crisi dei centri expertise, in parte perché la raccolta dei dati veniva realizzata senza tenere in considerazione i nuovi rapporti di forza.

Le tematiche di entrambe le critiche, sociale e artistica, pur essendo contraddittorie su alcuni punti, sono anche inseparabili e, per questo, sono oggi necessarie per far fronte alle distruzioni del capitalismo: la prima, nella misura in cui riduce le diseguaglianze e lo sfruttamento, propri del mondo connessionista; la seconda, nella misura in cui può opporsi ai continui cambiamenti, talvolta anche imprevedibili, che mettono costantemente gli individui alla prova, portandoli a sviluppare sentimenti di inquietudine e insicurezza nei confronti della loro stessa vita.

³⁵ *Ibid.*, p. 237.

CAPITOLO 2

LE NUOVE TEORIE MANAGERIALI A CONFRONTO

Negli ultimi venti anni, non solo Boltanski e Chiapello, ma anche altri autori, studiosi e filosofi si sono confrontati sul tema della questione manageriale, elaborando le loro teorie, che, se per certi versi si distinguono l'una dall'altra, per altri potremmo, invece, dire che si integrano a vicenda.

Tuttavia, ciò di cui ci si accorge dalla lettura di questi nuovi filoni di pensiero è che emerge una certa continuità con quello di cui già Boltanski e Chiapello ci avevano parlato, in particolare rispetto alla letteratura manageriale degli anni Novanta. Le teorie di cui parleremo in questo capitolo, infatti, fanno riferimento ad una figura del manager che è più attenta alla sfera emozionale e che, quindi, non esercita il suo potere in modo autorevole e gerarchico, proprio come il manager della città dei progetti. Esse, pertanto, si concentrano su aspetti quali il rapporto tra manager e dipendenti, sulle qualità necessarie che un leader dovrebbe avere, sulle diverse modalità di comportamento che cambiano in base al contesto, e sull'importanza dell'emotività.

Nel presentare la panoramica di queste teorie manageriali che si sono sviluppate in letteratura, è utile suddividerle subito in quattro categorie principali: le teorie Innatiste, con la *Teoria dei tratti* di Carl Jung; le teorie Comportamentiste, con la *Teoria X e Y* di McGregor, la *Teoria dei quattro sistemi* di Likert e la *Managerial grid* di Blake e Mouton; le teorie Relativiste, con il *Modello della contingenza* di Fiedler, il modello di Vroom e Yetton, la *Path-goal theory* di House e Mitchell, e il

modello di Harsey e Blanchard; infine, le Teorie sulla Leadership Trasformativa, con il modello di Burns, e il *Modello delle 4 "I"* di Bernard Bass.³⁶

Un'altra distinzione che è necessario fare prima di illustrare tutte le teorie sopra citate, e che verrà, poi, ulteriormente approfondita anche nei capitoli successivi, è quella tra "autorità" e "leadership", dal momento che oggi il termine leadership non è più tanto collegato con il concetto di potere inteso come autorità imposta, quanto, piuttosto, con il consenso delle persone che prestano la loro collaborazione.³⁷

³⁶ S. SIRO, *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano*, 2014-2015, p. 21, [https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/107839/3/2015_04_SiroS_pdf.pdf (ultimo accesso 10.07.2018)].

³⁷ Ivi, p. 21.

2.1 Le teorie innatiste

Secondo le teorie Innatiste, “i leader posseggono determinati tratti personali che li rendono capaci di suscitare la fedeltà dei seguaci (followers) e grazie ai quali vi si distinguono”.³⁸

Questi tratti personali e distintivi che caratterizzano un leader sono stati ricercati e individuati da numerosi autori, come ad esempio il professor Edwin Ghiselli e Gary Yukl, autore del testo *Leadership in Organizations*.³⁹

Il primo pone l’attenzione su una serie di capacità particolarmente influenti per l’efficacia della leadership: la capacità di supervisione, di guida e di controllo del lavoro altrui; la capacità di decidere, trovando delle soluzioni costruttive ai problemi e risolvendo i dubbi; la capacità di avere fiducia in se stessi; la capacità di agire in maniera indipendente, sviluppando, quindi, spirito di iniziativa; la ricerca e il desiderio del successo.⁴⁰

Il secondo, invece, individua tre caratteristiche importanti che ogni leader deve avere, ovvero i valori, le abilità e i tratti. I valori sono tutti quei concetti che fanno parte dell’interiorità e della moralità di ogni singolo individuo, e per questo fanno riferimento a ciò che secondo lui è giusto o sbagliato, o a ciò che è etico e non, andando, quindi, ad influenzare anche le opinioni e i comportamenti delle persone. Le abilità sono tutte le competenze tecniche, interpersonali e cognitive che il singolo possiede. I tratti, infine, si riferiscono a tutti gli attributi individuali che producono determinati comportamenti e, in riferimento all’attività di leader, si possono dividere anch’essi in tre categorie: l’intelligenza, per tutto ciò che riguarda la capacità di prendere decisioni e di risolvere i problemi; la personalità,

³⁸ *Ibid.*, p. 22.

³⁹ *Ivi*, p. 22.

⁴⁰ *Ivi*, p. 22.

collegata, invece, alla fiducia in se stessi, alla responsabilità e all'adattabilità nelle diverse situazioni; l'abilità, riferita alla capacità di saper collaborare con i propri seguaci, guadagnandosi, così, il loro sostegno.⁴¹

Tuttavia, gli autori di questo approccio Innatista si sono concentrati troppo sui tratti comportamentali e caratteriali che un leader dovrebbe assumere senza tenere conto anche dell'ambiente esterno, ovvero della particolare situazione o contesto in cui egli si trova ad operare, il quale richiede tempestività, flessibilità, coerenza e creatività.⁴²

In ogni caso, ciò non toglie l'innovazione e l'importanza di questo filone di pensiero, che sottolinea come l'essere leader non sia una qualità assunta dalla nascita, bensì una qualità che si possa sviluppare attraverso l'esercizio, coltivando le caratteristiche favorevoli alla messa in pratica di questo ruolo.

Si può, pertanto, affermare che anche Boltanski e Chiapello si trovano in linea con le teorie innatiste, in quanto anche loro, piuttosto che affrontare la questione secondo i termini di "leader si nasce o si diventa", preferiscono dare una linea guida di abilità e comportamenti di cui un buon manager dovrebbe appropriarsi, affinché riesca al meglio nel suo ruolo.

⁴¹ *Ibid.*, p. 23.

⁴² *Ivi*, p. 23.

2.1.1 Lo studio di Carl Jung

Un contributo molto importante a sostegno delle teorie Innatiste è stato fornito dallo psicoanalista, psichiatra e filosofo svizzero Carl Jung, il quale, attraverso i suoi studi di natura psicoanalista, nel 1970 propone la *Teoria dei tratti*, la quale si sviluppa attorno al concetto dei “tipi psicologici”.

“Il postulato di questo studio è che ogni essere umano appartiene a una determinata “categoria” psicologica e pone in atto uno specifico comportamento che, in genere, discende ed è coerente con il “tipo” di appartenenza”.⁴³

Di conseguenza, se si conoscono queste categorie e tipi, ne risulta anche più semplice la comunicazione e le relazioni con gli altri, e permette di scoprire quali sono i punti di forza e di debolezza del singolo.

Innanzitutto, Jung distingue tra introversione ed estroversione, catalogando la prima come una categoria nella quale l’individuo orienta la sua energia psichica verso il mondo interiore, viceversa la seconda, in cui l’energia psichica dell’individuo è orientata verso il mondo esterno.

Suddivide, poi, quattro funzioni psichiche, ovvero il pensiero, che utilizza dei processi logici; il sentimento, che utilizza dei giudizi di valore; la sensazione, che percepisce i fatti; l’intuizione, che percepisce cosa sta dietro i fatti.⁴⁴

Attraverso questa doppia distinzione, l’autore individua, quindi, quattro tipi funzionali.

Il primo è il binomio “Estroverso-Introverso”, secondo cui, come detto prima, l’estroverso è colui il quale preferisce l’interazione con il mondo esterno, e per

⁴³ *Ibid.*, p. 24.

⁴⁴ *Ivi*, p. 24.

questo ama lavorare in gruppo ed è dinamico, mentre l'introverso è colui il quale preferisce lavorare nel "suo" mondo, attraverso l'elaborazione di idee e concetti e meditando molto prima di agire.⁴⁵

Il secondo tipo è "Analitico-Intuitivo", in cui l'analitico è caratterizzato da una visione pratica e reale del mondo e, per questo, preferisce la routine sul lavoro, che gli permette di sfruttare le sue conoscenze per ottenere risultati sempre ottimali; l'intuitivo, invece, si caratterizza per il suo essere sognatore e, infatti, questo lo porta a concentrarsi sul futuro e a preferire la novità e il risparmio di tempo sul lavoro.⁴⁶

Il terzo gruppo è rappresentato da "Emotivo-Razionale": l'emotivo è colui il quale dà molta importanza alla sfera dei sentimenti e, per questo, non mette mai in secondo piano il pensiero e i bisogni del prossimo, a tal punto da sentirsi quasi in difficoltà nel momento in cui deve rivolgere loro una critica, anche dal punto di vista professionale; di contro, il razionale è colui il quale non si preoccupa troppo dei sentimenti degli altri, preferendo, quindi, un rapporto onesto ed equo anche sul lavoro.⁴⁷

Infine, la quarta coppia è formata da "Flessibile-Decisorio", nella quale il flessibile, al quale non piace l'approccio schematico, preferisce tenere aperti più lavori contemporaneamente, andando anche a rimandare quelli che gli piacciono meno; mentre, il decisorio è più attaccato all'ordine e alle scadenze, ed è soddisfatto solo quando riesce a portare completamente a termine un lavoro.⁴⁸

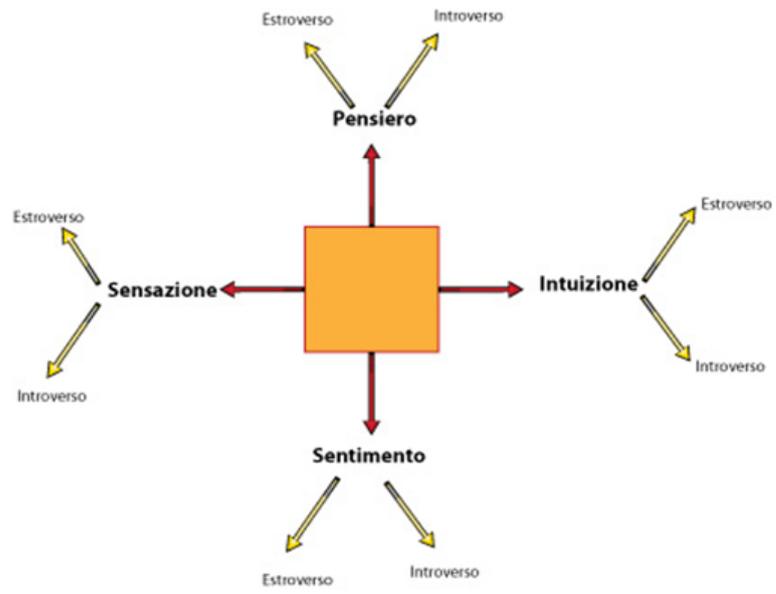
Tuttavia, Jung tende a precisare che comunque in ogni persona sono presenti queste quattro coppie, ma vengono esercitate di più o di meno in base alla preferenza del singolo, e ciò fa sì che, poi, le une prevalgano sulle altre.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 25.

⁴⁶ *Ivi*, p. 25.

⁴⁷ *Ivi*, p. 25.

⁴⁸ *Ivi*, p. 25.



I "tipi psicologici" di Carl Jung

2.2 Le teorie comportamentiste

Con le teorie Comportamentiste si fa un passo in avanti rispetto alle teorie Innatiste, in quanto questo nuovo filone di pensiero crede che un leader possa diventare tale attraverso l'osservazione e l'apprendimento dei comportamenti degli altri leader.

In particolare, le teorie Comportamentiste non si basano solo sui comportamenti del leader, ma anche sui suoi effetti che producono sul gruppo, sia in termini di soddisfazione, che in termini di risultati conseguiti.⁴⁹

Ma questo non è forse ciò che Boltanski e Chiapello chiamavano il "grande" all'interno della città per progetti? In questa ultima città del terzo spirito del capitalismo, infatti, il grande è colui il quale, attraverso i suoi comportamenti, riesce ad ispirare i suoi dipendenti e ne diventa anche un esempio. Egli è capace di stimolare, di motivare, di infondere fiducia e di condividere con gli altri tutte le informazioni che raccoglie attraverso il passaggio da un progetto all'altro; per questo, tutte le persone che gli stanno attorno non possono fare altro che prendere spunto dai suoi comportamenti e impegnarsi per arrivare al suo livello. Anche nelle teorie Comportamentiste, quindi, emerge il riflesso del pensiero dei nostri due autori di partenza, che, seppur in termini diversi, avevano già affrontato la questione.

I principali autori di queste teorie sono White e Lippit (1943) e McGregor (1960). Proprio quest'ultimo spicca per la particolarità della sua teoria denominata *Teoria X e Y*, con la quale

⁴⁹ *Ibid.*, p. 27.

“McGregor ritiene che uno stile di leadership autoritario sia adatto in presenza di individui passivi, pigri e poco responsabili, mentre è più opportuna una leadership democratica nel caso di individui che non hanno una natura passiva e che non presentano un atteggiamento ostile nei confronti della direzione aziendale.”⁵⁰

In questo modo, quindi, egli va ad analizzare i comportamenti che appartengono agli individui con cui il leader si confronta, in modo tale da capire quale dovrebbe essere il giusto atteggiamento che il leader dovrebbe adottare.

In questo senso, allora, il passaggio da un approccio di tipo caratteriale ad uno di tipo comportamentale va ad influenzare gli studi sulla leadership, stabilendo che il leader efficace è colui il quale osserva, acquisisce e sviluppa determinate abilità.

McGregor non è l'unico autore appartenente a questa linea di pensiero, in quanto anche altri autori si sono trovati d'accordo con le tematiche affrontate; questi sono R. Likert con la sua *Teoria dei quattro sistemi*, e R. Blake e J. Mouton con la loro *Managerial grid*.

Vediamo nel dettaglio di cosa si sta parlando.

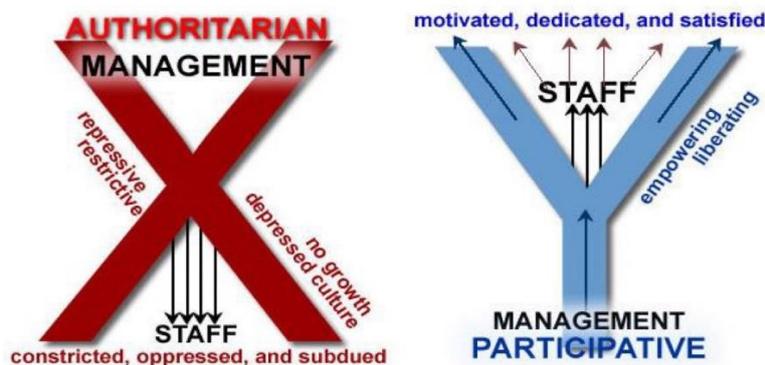
⁵⁰ Ivi, p. 27.

2.2.1 La Teoria X e Y di McGregor

Secondo la teoria X e Y di McGregor il dipendente ricava le sue soddisfazioni in base al tipo di rapporto che instaura con il suo superiore, e per questo l'autore individua due possibili concezioni opposte riguardo l'attitudine dell'uomo nell'ambiente del lavoro, chiamate, appunto, Teoria X e Teoria Y.⁵¹

La prima si basa su quel tipo di lavoratore cosiddetto "medio", in quanto è caratterizzato dalla poca ambizione e dalla poca voglia di assumersi responsabilità, dal non amare completamente il lavoro che fa e, per questo, bisognoso di una persona che gli faccia da guida. Il lavoratore in questione, quindi, non è interessato ad esprimere il proprio potenziale perché motivato solamente dal ricompenso economico.

La seconda, invece, si basa su quel tipo di lavoratore a cui piace mettersi in gioco ed esprimere le sue potenzialità: si pone degli obiettivi, è autonomo e capace di risolvere i problemi, vuole essere produttivo e ricevere soddisfazioni.



La teoria X e Y di McGregor⁵²

⁵¹ *Ibid.*, p. 28.

⁵² *Ivi*, p. 28.

Tuttavia, pur preferendo la Teoria Y, McGregor è consapevole che la maggior parte dei lavoratori agisce secondo la Teoria X e questo perché molti manager si dimostrano incapaci di delegare ai propri dipendenti alcune responsabilità e di concedergli fiducia, perdendo, quindi, i contributi che potrebbero ottenere da loro e andando a danneggiare la propria azienda.⁵³

Un leader che vuole dai suoi dipendenti il massimo delle loro potenzialità dovrebbe ispirarsi ai principi della Teoria Y e creare un ambiente stimolante nel quale il lavoratore possa far emergere le sue capacità e nello stesso tempo assumere maggiore autonomia e senso di responsabilità.

Secondo McGregor, le organizzazioni che seguono i criteri della Teoria X si ritrovano dei lavoratori mai soddisfatti a livello personale, ma solo da un punto di vista materiale; l'obiettivo è, quindi, quello di creare delle condizioni organizzative in modo tale che ciascuno possa raggiungere i propri obiettivi, traducendo ogni impegno del singolo individuo in un impegno comune per l'azienda.⁵⁴

Anche se degli anni '60, questa teoria si rivela molto attuale ancora oggi perché fondata sulla partecipazione spontanea dei lavoratori per la realizzazione di un obiettivo comune.

⁵³ *Ibid.*, p. 29.

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 29-30.

2.2.2 La Teoria dei quattro sistemi di Likert

Agli inizi degli anni '60 Likert sviluppa la sua teoria sulla leadership denominata, poi, come *Teoria dei quattro sistemi*, con la quale sottolinea come il personale dell'azienda sia un'importante risorsa e, per questo, va gestita in modo manageriale, proprio come le risorse finanziarie e tecniche.⁵⁵

Likert propone, quindi, quattro modelli generali di management che si basano sull'osservazione di altri stili direttivi adottati in numerose aziende: si passa dal modello autoritario-sfruttatorio, proprio del primo spirito del capitalismo degli anni Sessanta-Settanta; a quello autoritario-benevolo, proprio del secondo spirito del capitalismo degli anni Settanta-Ottanta; a quello, infine, consultivo e partecipativo di gruppo, proprio del terzo ed ultimo spirito del capitalismo degli anni Novanta.

Secondo l'autore, la situazione ottimale in azienda è rappresentata dall'approccio consultivo e partecipativo di gruppo, in quanto viene mantenuta l'autonomia dei dipendenti, ma, allo stesso tempo, anche la collaborazione tra di loro attraverso lo scambio di idee.

Con il passaggio da un modello autoritario-sfruttatorio a quello collaborativo, infatti, si assiste ad una maggiore democratizzazione e, di conseguenza, anche ad un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, i quali si assumono sempre più responsabilità, apportando anche dei risultati qualitativamente migliori all'azienda.⁵⁶

Insistendo sull'importanza di adottare uno stile orientato più sulle relazioni e la comunicazione, Likert parla, poi, anche di leadership "amichevole", secondo cui

⁵⁵ *Ibid.*, p. 30.

⁵⁶ *Ivi*, p. 30.

“il rendimento è tanto maggiore quanto minore è la pressione esercitata dall’alto per ottenerlo, se il controllo gerarchico è più distaccato e se le relazioni, in caso di errori, non sono punitive ma orientate alla comprensione dei motivi alla base degli errori”.⁵⁷

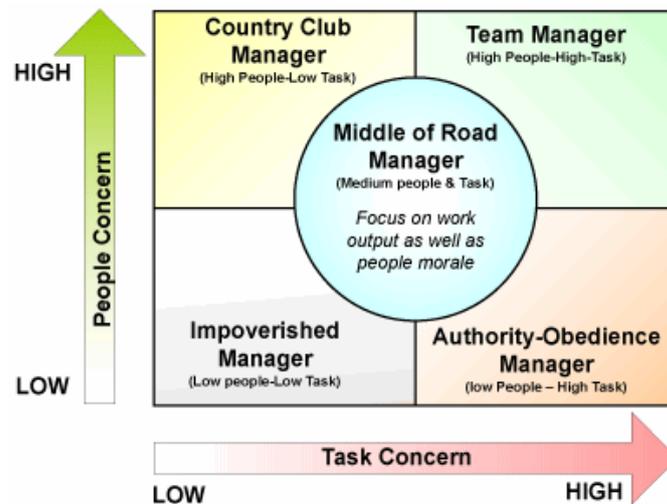
Questa teoria si è rivelata essere valida ancora oggi, a tal punto che in molte aziende vengono sottoposti i questionari di Likert per verificare se si necessitano eventuali cambiamenti gestionali.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 31.

2.2.3 La *Managerial grid* di Blake e Mouton

Anche la *Managerial grid* o *Griglia manageriale* di Robert Blake e Jane Mouton si propone di individuare quali possono essere i diversi stili di leadership adottati in azienda, e lo fa mettendo a confronto il diverso grado di interesse del manager con la produttività dell'impresa e le persone che lo circondano.⁵⁸

La griglia viene strutturata attraverso gli assi cartesiani e individua cinque possibili stili di leadership. In particolare, sull'asse orizzontale viene posto l'interesse alla produzione, ovvero tutto ciò che riguarda l'efficacia della produzione; mentre, sull'asse verticale viene posto l'interesse per le persone e le relazioni.



Blake & Mouton's Leadership Grid

La "managerial grid" di Blake e Mouton

Come si evince dalla figura, attraverso le combinazioni tra interesse alla produzione e alla persona, emergono i cinque stili di leadership.

⁵⁸ Ivi, p. 31.

Il primo, rappresentato dal riquadro in basso a sinistra “Impoverished Manager”, consiste nello stile lassista, con una scarsa attenzione sia nei confronti della produzione che delle persone: il manager, infatti, si rivela essere pigro e preoccupato a svolgere solo il minimo indispensabile per continuare ad appartenere all’azienda.

Il secondo stile, appartenente al riquadro in basso a destra “Authority-Obedience manager”, è quello più autoritario e, per questo, più attento alla produzione che alle relazioni interpersonali: il manager, in questo caso, si preoccupa solamente del conseguimento dei risultati coinvolgendo il personale il meno possibile.

Il terzo modello, rappresentato dal cerchio centrale “Middle of Road Manager”, è il cosiddetto stile “metà strada”, in quanto il manager, che dimostra un interesse sia per la produzione che per i suoi dipendenti, cerca di trovare un punto di equilibrio nella gestione dell’azienda: in questo modo è possibile ottenere un’adeguata prestazione generale.

Il quarto stile, posizionato nel riquadro in alto a sinistra “Country Club Manager”, è caratterizzato per essere poco interessato alla produzione, ma molto interessato alle necessità delle persone, e, per questo, è identificato come stile partecipativo: il manager, in questo caso, risulta essere poco realista, in quanto preferisce instaurare delle relazioni più amichevoli e soddisfacenti, mettendo in secondo piano i risultati dell’azienda.

Infine, il quinto e ultimo riquadro in alto a destra chiamato “Team Manager” è il cosiddetto stile “team”, con il quale il manager in questione dimostra un elevato interesse sia per la produzione che per i suoi collaboratori: questa rappresenta la situazione ideale per l’azienda, in quanto le persone, moralmente motivate, si impegnano nel conseguimento di obiettivi comuni, concedendosi fiducia e portandosi rispetto.⁵⁹

⁵⁹ *Ibid.*, pp. 32-33.

2.3 Le teorie relativiste

Con le teorie Relativiste ci addentriamo in un'altra fase degli studi sulla leadership, dal momento che esse ritengono che non esiste un unico modello di leader ideale sempre uguale in ogni situazione, ma, al contrario, esistono diversi modelli che meglio si adattano in base al contesto.⁶⁰

Per questo motivo, è necessario scegliere volta per volta lo stile di leadership più adatto, tenendo in considerazione alcuni fattori, quali il contesto ambientale, il tipo di organizzazione aziendale e dei compiti assegnati, le caratteristiche dei collaboratori.

Questo è un po' il filo conduttore che Boltanski e Chiapello disegnano nel loro libro: in un arco temporale compreso tra gli anni Sessanta e gli anni Novanta, e con il passaggio da uno spirito del capitalismo all'altro, abbiamo visto come di volta in volta cambiavano i contesti culturali e, di conseguenza, anche le esigenze all'interno del mondo del lavoro, sia dei quadri che dei lavoratori in generale. Questi bisogni venivano manifestati dalla critica sociale e dalla critica artistica, che assieme operavano per far sì che venissero attuate le trasformazioni necessarie a soddisfare l'avanzata delle nuove richieste.

L'ombra dei nostri autori, quindi, è presente anche in questa categoria di teorie, in quanto si ritrova l'importanza del concetto sulla necessità di affrontare il cambiamento e di sapersi adattare nel miglior modo possibile stando al passo con i tempi.

Gli studi appartenenti a questa categoria di teorie che verranno ad affrontate sono quattro: il *Modello della contingenza* di Fiedler (1965); il modello di Vroom

⁶⁰ *Ibid.*, p. 36.

e Yetton (1973), la *Path-goal theory* di House e Mitchell (1974); il modello di Hersey e Blanchard (1982).

2.3.1 Il Modello della contingenza di Fiedler

Fiedler sostiene che l'efficacia del leader risulta dalla combinazione tra la situazione in cui si trova e lo stile che decide di adottare e, nel fare questo, individua i tre elementi che secondo lui identificano il tipo di situazione.⁶¹

Il primo è rappresentato dal tipo di relazione che intercorre tra leader e dipendente, ovvero se è presente un clima positivo e di reciproca fiducia o meno; il secondo riguarda la struttura del compito e le modalità con cui viene assegnato al gruppo; infine, il terzo misura il livello di potere che il leader possiede all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza, anche l'influenza che egli esercita sui membri del gruppo.



Il modello della contingenza di Fiedler

⁶¹ *Ibid.*, p. 37.

“La combinazione di questi tre elementi determina un continuum definito da otto gradi che vanno da una situazione di massimo favore della situazione data da un buon clima affettivo e di fiducia [...], a una situazione di massimo sfavore in cui questi tre elementi sono tutti negativi: clima affettivo pessimo, scarsa fiducia, compito poco strutturato e basso potere assegnato al leader”.⁶²

Fiedler aggiunge, poi, un’ulteriore variabile nella definizione del contesto chiamata “stile di leadership”⁶³, la quale consiste nella valutazione del collaboratore meno preferito: se il punteggio che ne viene fuori è alto, significa che lo stile adottato dal leader è orientato verso le relazioni con i dipendenti, in quanto anche il meno preferito viene valutato positivamente; se, invece, il punteggio risulta essere basso, allora, vorrà dire che il leader preferisce concentrarsi sul lavoro.

Il modello di Fiedler è stato sottoposto a numerose critiche dovute alla scarsa applicabilità degli elementi che definiscono la situazione nella vita lavorativa reale, ma, nonostante ciò, esso è risultato comunque innovativo per avere esaltato la capacità del leader di riuscire ad adottare il giusto stile in base al contesto.

⁶² Ivi, p. 37.

⁶³ Ivi, p. 37.

2.3.2 Il modello di Vroom e Yetton

Nell'elaborazione della loro teoria, Vroom e Yetton si mantengono sulla stessa linea di Fiedler, sostenendo, quindi, che esistono più stili di leadership, che risultano essere più efficaci o meno a seconda della situazione in cui il leader si trova.

In particolare, i due autori si concentrano sullo stile della leadership adottato durante la presa di decisione; in base a quanto i membri del gruppo vengono coinvolti individuano una scala che va da uno stile più autocratico ad uno stile più partecipativo.⁶⁴

Vroom e Yetton individuano, così, cinque stili di leadership: il primo è quello autocratico, con il quale il leader è completamente indipendente e prende le decisioni senza coinvolgere i membri del gruppo; il secondo è definito come autocratico ma con richiesta di informazione, dal momento che il leader si serve anche delle informazioni provenienti dal gruppo per poi prendere le decisioni sempre in maniera autonoma; il terzo è il consultivo individuale, con il quale il leader inizia a coinvolgere il resto del gruppo chiedendo suggerimenti individuali e valutando se tenerne conto o meno; il quarto è quello consultivo di gruppo, che, come il precedente, coinvolge il resto del gruppo, ma questa volta nel loro insieme; infine, l'ultimo stile è il partecipativo, dove il leader non prende più le decisioni in maniera individuale, ma espone il problema al gruppo con il quale valuta le possibili soluzioni per arrivare ad un accordo comune.⁶⁵

Gli autori identificano, poi, anche i possibili fattori che influenzano la situazione, ovvero la quantità e la qualità delle informazioni possedute sia dal leader che dai suoi collaboratori, come è strutturato il compito, il grado di coinvolgimento del

⁶⁴ *Ibid.*, p. 38.

⁶⁵ *Ivi*, p. 38.

gruppo, il livello di motivazione o di disaccordo dei dipendenti e, quindi, con che probabilità la decisione del leader viene accettata.⁶⁶

Ne consegue che l'efficacia dello stile della leadership risulta dalla combinazione di tre elementi: qualità della decisione, tempo impiegato per prenderla, accettazione da parte del gruppo.

Con il loro modello, quindi, Vroom e Yetton vogliono dimostrare come uno stile autocratico sia più efficace quando il leader possiede già tutte le informazioni che gli servono in modo chiaro senza la collaborazione del gruppo, e come uno stile partecipativo sia, invece, più efficace quando ci si trova in una situazione poco chiara, nella quale servono le informazioni e i suggerimenti di tutti i membri.

Nonostante questa teoria abbia influenzato notevolmente l'atteggiamento dei manager nell'acquisire il giusto stile di leadership in base alla situazione, essa è stata anche criticata dal punto di vista della qualità della situazione, dal momento che l'impatto di quest'ultima, molto spesso, è rilevabile solamente nel lungo periodo e non nell'immediato.

⁶⁶ *Ibid.*, pp. 38-39.

2.3.3 La *Path-goal Theory*: House e Mitchell

Con House e Mitchell si arriva ad un punto di svolta rispetto agli autori precedenti, dal momento che il leader, questa volta, viene definito come la fonte che motiva il gruppo nel conseguimento degli obiettivi comuni.

“Un aspetto importante riguarda quindi la motivazione dei subordinati che sarà tanto maggiore nella misura in cui il leader riuscirà a far coincidere la soddisfazione dei bisogni individuali con il raggiungimento degli obiettivi del gruppo”.⁶⁷

La situazione, invece, dipende dalla complessità e dalla motivazione del compito, e dalle caratteristiche dei dipendenti, in termini di competenze e fiducia in se stessi.



La “Path-goal Theory” di House e Mitchell

⁶⁷ *Ibid.*, p. 40.

Come si vede nell'immagine, in base alla natura di questi due elementi, secondo gli autori, il leader può adottare quattro diversi tipi di leadership: con una leadership direttiva, il leader è il solo ad esercitare il controllo, organizzando il lavoro e definendo i ruoli, mentre i membri del gruppo accettano di buon grado questa forma di potere; nella leadership supportiva, invece, viene data importanza alle relazioni, alla creazione di un clima lavorativo positivo e al riconoscimento dei subordinati; la leadership orientata alla riuscita è adatta per la situazione in cui i membri del gruppo sono caratterizzati da una forte motivazione e puntano all'autorealizzazione; infine, nella leadership partecipativa, i membri del gruppo si sentono molto sicuri di se stessi e, per questo, vogliono essere coinvolti nel conseguimento degli obiettivi perché credono che i risultati ottenuti derivino anche dal loro comportamento.⁶⁸

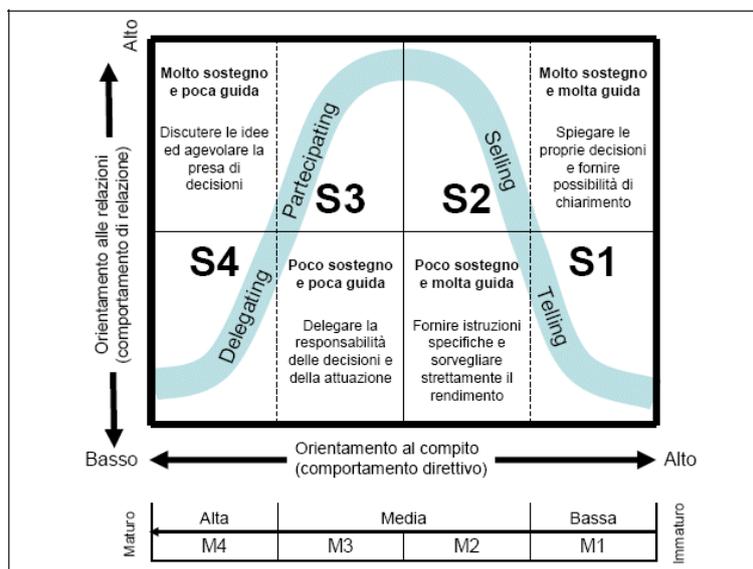
Risulta evidente, allora, come la *Path-goal Theory* metta al centro dell'attenzione le caratteristiche dei membri del gruppo, che diventano essenziali nella scelta dello stile di leadership più adatto.

⁶⁸ *Ibid.*, pp. 40-41.

2.3.4 Il modello di Hersey e Blanchard

Seguendo le orme di House e Mitchell, Hersey e Blanchard sviluppano un modello basato anch'esso sull'importanza del ruolo dei subordinati, ma in modo ancora più approfondito.

Negli anni '70, i due autori definiscono lo stile di leadership da adottare attraverso tre dimensioni, analizzate nella loro *Situational Leadership Theory*: il ruolo del leader in qualità di guida, il supporto emotivo, il livello di maturità dei subordinati, ovvero quanto senso di responsabilità dimostrano di avere nello svolgimento dei compiti. In questa ultima variabile è fondamentale sia l'aspetto emotivo, sia l'aspetto pratico, dato dalle diverse capacità che ogni membro del gruppo possiede.⁶⁹



Il modello di Hersey e Blanchard

⁶⁹ *Ibid.*, p. 42.

L'immagine mostra come attraverso la combinazione di queste tre dimensioni, Hersey e Blanchard siano riusciti ad individuare quattro stili di leadership, che si differenziano per il tipo di orientamento seguito: orientamento al compito o orientamento alle relazioni.

Il primo stile è rappresentato dal riquadro S1 ed è denominato "Telling": i dipendenti possiedono scarse abilità sia dal punto di vista emotivo che professionale, perciò il leader è l'unico supervisore che decide come organizzare il compito; il secondo stile è il "Selling", appartenente al riquadro S2: anche qui il leader distribuisce le direttive in base al compito, ma, a differenza della situazione precedente, coinvolge anche i suoi collaboratori incoraggiandoli, perché dotati di un'alta maturità psicologica; il terzo stile del riquadro S3 è il "Participating": come dice la parola stessa, il leader motiva i membri del gruppo alla partecipazione e all'organizzazione del lavoro in maniera autonoma, in quanto si trovano in una condizione in cui è presente un buon livello di maturità professionale, ma scarso dal punto di vista della motivazione; infine, il quarto stile rappresentato nel riquadro S4 è chiamato "Delegating": in questa situazione, infatti, il leader delega ai collaboratori l'organizzazione del compito nel vero senso della parola, dal momento che questi dimostrano di possedere sia una maturità psicologica che una competenza professionale.⁷⁰

La teoria appena descritta, assieme alle altre presentate in questo capitolo sono risultate importanti e innovative perché hanno proposto una visione differente della leadership, avendo preso in considerazione non più solo la figura del leader in quanto tale, ma anche le caratteristiche dei membri del gruppo, divenuti ormai centrali nella scelta dello stile di leadership più adatto per lo svolgimento dei compiti.

Un ulteriore passo in avanti verrà compiuto con le teorie presentate nel prossimo capitolo, le quali si occupano di un tema mai preso in considerazione fino ad ora, ovvero le relazioni tra il leader e i collaboratori.

⁷⁰ Ivi, p. 42.

2.4 Le teorie della leadership trasformazionale

“L’approccio della leadership trasformazionale fa parte del paradigma che si definisce “nuova leadership”, sviluppatosi a partire dagli anni ’80 e che pone particolare enfasi sugli aspetti emotivi e carismatici”.⁷¹

Tutto ciò che quindi riguarda la morale, i valori, le emozioni, la motivazione e la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti.

Ma non solo: questa nuova leadership studia le strategie e i modi attraverso cui possono venire valorizzate le capacità di ogni singolo membro del gruppo, in modo tale da spingerlo a realizzare di più di quello che ci si aspetterebbe, utilizzando una conduzione del lavoro di tipo carismatico.

In poche parole, in questo processo di cambiamento e trasformazione, il leader deve essere bravo a saper trattare i suoi collaboratori come essere umani e non più solo come dei lavoratori.

Anche in questa categoria di teorie, si torna a fare riferimento alla figura di manager già descritta da Boltanski e Chiapello e che è propria dell’ultima fase del capitalismo appartenente agli anni Novanta. In questo caso, infatti, come afferma la definizione sopra, la parola chiave è “carisma”: il “grande” è colui il quale è dotato di carisma che si serve di sfruttare durante i suoi discorsi, per attirare e convincere i dipendenti a seguirlo, e per motivarli affinché si impegnino al massimo per il raggiungimento degli obiettivi.

⁷¹ *Ibid.*, p. 43.

2.4.1 La leadership transazionale

Un primo filone di queste nuove teorie è rappresentato dalla leadership transazionale capitanato da Downton, il quale nel 1973 scrive a riguardo dei legami che intercorrono tra il leader e i suoi follower.

In particolare, egli:

“considera i leader come “agenti di negoziazione”, i quali trattano e, talvolta, scendono a compromessi per “massimizzare la propria posizione relativa”, ossia vogliono cercare di ottenere sempre più potere decisionale all’interno di un gruppo.”⁷²

Per fare sì che ciò avvenga, i leader devono agire in modo tale da riuscire ad influenzare e a portare dalla loro parte ogni persona che possa essere di significativo aiuto nel conseguimento degli obiettivi: si tratta di fornire loro delle ricompense sia dal punto di vista personale che economico. In questo modo, sempre secondo Downton, si stabilisce una sorta di relazione basata sul “Do ut des”, uno scambio tra il leader ed i suoi follower.⁷³

Un altro punto su cui si basa la teoria della leadership transazionale è che ogni individuo si pone degli obiettivi e, quindi, egli adotta dei comportamenti che secondo lui sono giusti per il conseguimento di quel determinato risultato, andando a riproporre quelli che in passato hanno portato benefici, e scartando, invece, quelli che hanno portato a conseguenze negative.

Altri due autori che si sono confrontati con questo tema sono Bass e Stogdill, i quali hanno individuato le caratteristiche che devono appartenere al leader

⁷² Ivi, p. 43.

⁷³ *Ibid.*, p. 44.

transazionale, ovvero la capacità di saper valutare la riuscita o meno della performance; la capacità di saper prevenire una performance che non porterà a risultati, dando quindi le giuste direttive; la capacità di saper adottare un approccio di tipo permissivo nei confronti dei suoi dipendenti, dando loro maggiore autonomia nelle decisioni e lasciandoli esprimere le loro potenzialità.⁷⁴ A differenza del leader trasformatore, quindi, che cerca di impostare il proprio sistema personale di valori in ogni singolo individuo, il leader transazionale si basa sugli interessi che già sono presenti in loro e li alimenta incoraggiandoli a sviluppare i valori considerati più alti.

⁷⁴ Ivi, p. 43.

2.4.2 La teoria di Burns

Nel 1978 J. MacGregor Burns elabora la sua teoria di leadership nel suo lavoro intitolato proprio *Leadership*, affermando che leadership non significa potere, dal momento che è strettamente legata anche ai bisogni dei follower.

Anche secondo lui è necessaria la distinzione tra leadership trasformazionale e leadership transazionale, in quanto caratterizzate da fattori differenti.

I fattori della leadership trasformazionale corrispondono alle quattro "I" del modello di Bernard Bass e sono l'influenza idealizzata, la motivazione ispirazionale, la stimolazione intellettuale e la considerazione individualizzata.

Questa leadership, infatti, si caratterizza per essere un processo profondo che trasforma gli individui, alimentando i loro interessi e le loro motivazioni, e coinvolgendo non solo i collaboratori nel cambiamento ma anche gli stessi leader, i quali seguono attentamente il percorso di ognuno aiutandolo nella valorizzazione delle sue potenzialità.⁷⁵

I fattori della leadership transazionale, invece, riguardano il tipo di ricompensa che viene riservata al dipendente in base alla qualità della prestazione durante lo svolgimento del compito; esse sono la ricompensa contingente, ovvero una ricompensa rispetto agli sforzi dei follower che deriva da un accordo preso precedentemente con il leader sugli obiettivi da raggiungere, e la direzione per eccezione, che può essere attiva o passiva: attiva, quando il leader interviene e corregge in tempo reale gli errori dei follower; passiva, quando il leader interviene a posteriori, ovvero quando si trova di fronte al problema.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 45.

Infine, Burns considera anche il caso in cui il leader è totalmente inefficace, in quanto non si assume nessuna responsabilità, non dirige i lavori e non comunica con il suo personale, trovandosi, quindi, in una situazione di “laissez-faire”.⁷⁶

⁷⁶ *Ibid.*, pp. 45-46.

2.4.3 Bernard Bass e il *Modello delle quattro "I"*

Come anticipato nel paragrafo precedente, il *Modello delle quattro "I"* di Bernard Bass del 1990 è uno dei filoni appartenenti alle teorie della leadership trasformazionale, che abbiamo visto essere caratterizzata dalla motivazione per una crescita sia professionale che personale.

“La trasformazione per eccellenza è quella che il leader compie laddove riesce a trasformare i propri follower in nuovi leader.”⁷⁷

Andiamo ad analizzare ora di cosa trattano queste quattro “I”:

1. la Considerazione Individuale ha come pilastro fondamentale la comunicazione con i singoli individui, perché è attraverso di essa che si riescono a capire le diverse necessità e, di conseguenza, a creare anche nuove opportunità di apprendimento e di sviluppo delle proprie capacità. E' previsto, inoltre, un clima di lavoro di supporto in cui le differenze tra i vari dipendenti vengono riconosciute e valorizzate dal leader;
2. la Stimolazione Individuale si caratterizza per la promozione della creatività e innovazione, in quanto ai collaboratori ora vengono richieste nuove idee e soluzioni alla risoluzione dei problemi, mettendo, quindi, in discussione le credenze e le abitudini del passato. Anche l'errore, ora, non viene più punito, ma viene visto come un qualcosa di positivo, perché diventa un elemento di apprendimento collettivo;
3. la Motivazione Ispirazionale fa sì che il leader coinvolga dal punto di vista emotivo i suoi follower creando nuove aspettative per il futuro e proponendo loro sfide accattivanti da poter soddisfare. Nel fare questo c'è

⁷⁷ *Ibid.*, p. 46.

bisogno di una partecipazione attiva e costante e di una visione comune nella realizzazione degli obiettivi;

4. l'Influenza Idealizzante è, infine, l'idealizzazione del collaboratore nel suo leader, che lo vede come una persona da emulare perché ispirazione di fiducia e rispetto. Il leader, quindi, si caratterizza per essere una persona altruista, che pone le necessità dei suoi dipendenti al primo piano e non interessato solo al soddisfacimento dei suoi interessi personali.⁷⁸

Nel 1985, poi, Bass propone una nuova e più ampia definizione della leadership trasformativa, chiamandola *Leadership Continuum*.⁷⁹

Leadership Continuum and Factors

Transformational Leadership	Transactional Leadership	Laissez-Faire Leadership
Charisma	Rewards	Free Reign
Inspirational Motivation	Constructive Transactions	Delegative
Intellectual Stimulation	Management By Exception	
Individualized Consideration	Corrective Transactions	

La Leadership Continuum di Bernard Bass

Riprendendo anche i lavori di Burns e di House e Mitchell, egli sostiene che la leadership transazionale e quella trasformativa fanno parte di un unico continuum, in cui l'attenzione per i bisogni dei follower e dell'aspetto emotivo prende il sopravvento sul resto.

⁷⁸ *Ibid.*, pp. 46-47.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 47.

Secondo l'autore, infatti, la leadership trasformazionale fa sì che i dipendenti producano di più di quanto ci si aspetterebbe perché aumenta in loro la consapevolezza dell'importanza degli obiettivi da raggiungere, li spinge a ragionare secondo uno spirito di gruppo e di condivisione, li invita a concentrarsi sulle necessità che più contano per loro.

CAPITOLO 3

L'IMPORTANZA DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA APPLICATA NEL LAVORO

Già Boltanski e Chiapello, nel loro testo *Il nuovo spirito del capitalismo*, avevano anticipato il concetto di intelligenza emotiva, definendolo non propriamente con questo nome, ma fornendoci una descrizione delle qualità che il nuovo manager degli anni Novanta doveva possedere. Come già detto in precedenza, infatti, il manager del terzo spirito del capitalismo non è più caratterizzato dall'autorevolezza, quanto piuttosto dalla capacità di comunicare con gli altri, dalla fiducia in se stesso e verso gli altri, dalla adattabilità e la collaborazione. Egli viene addirittura definito quasi come “coach”, nella misura in cui trasmette entusiasmo al suo team e lo coinvolge, attraverso la valorizzazione dell'innovazione e della creatività.

Andando avanti con la lettura del capitolo si scoprirà come proprio queste qualità che Boltanski e Chiapello, a suo tempo, avevano intuito essere quelle adatte per fare il buon manager, siano alcuni dei punti saldi dell'intelligenza emotiva, componente diventata, oramai, essenziale nel mondo del lavoro dei nostri giorni. Si potrebbe affermare, quindi, che, anche se definito e approfondito solo in un periodo successivo ai nostri due autori, il concetto di intelligenza emotiva non si presenta come un qualcosa di totalmente nuovo.

3.1 Le origini dell'intelligenza emotiva, Daniel Goleman

Il concetto di intelligenza emotiva nasce e si sviluppa negli anni '90 con lo psicologo di Harvard Daniel Goleman, il quale nel 1996 scrive il suo best seller mondiale intitolato proprio *Intelligenza emotiva*, dove viene sottolineata l'importanza del ruolo dell'emozione, che non è più vista solo come un impulso istintivo ma come un qualcosa che è dotato di un proprio spirito e che viene filtrato dalla mente e dalla consapevolezza.

Tuttavia, già 24 secoli prima, possiamo trovare una sorta di definizione di cosa sia l'intelligenza emotiva da parte di Aristotele, che, nella sua opera filosofica sulla virtù, la personalità e la vita retta, intitolata *Etica nicomachea*, afferma che "le passioni, quando ben esercitate, hanno una loro saggezza; esse guidano il nostro pensiero, i nostri valori, la nostra stessa sopravvivenza."⁸⁰ Aristotele crede che il problema non sta tanto nell'emozione in quanto tale ma nel modo in cui essa viene espressa; ecco perché diventa importante portare l'intelligenza nelle nostre emozioni.

Goleman scrive *Intelligenza emotiva* in un periodo in cui la società americana si trovava ad affrontare una crisi profonda causata dall'aumento della frequenza dei crimini violenti, dell'abuso di droghe e dei suicidi e da un malessere emozionale generale riscontrato soprattutto tra i giovani. Anche in Italia si percepivano i sintomi di un'alienazione sociale, e nel resto d'Europa la società era caratterizzata da una sempre maggiore autonomia dell'individuo. Questo portava ad una minore solidarietà tra le persone per accentuarne, invece, la competitività.⁸¹

E' proprio a seguito di queste situazioni che l'autore esprime la sua idea, affermando che la causa di questi disagi sociali sta proprio nel mancato controllo

⁸⁰ D. GOLEMAN, *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici.*, Best Bur, Milano, 2018, p. 16.

⁸¹ *Ibidem*, p. 5.

delle emozioni, alle quali, invece, bisogna prestare maggiori attenzioni. Se ciò non viene fatto, si può andare incontro ad episodi di violenza soprattutto tra gli adolescenti, che sotto l'effetto di droghe e alcool, si scontrano anche per motivi futili.

Tuttavia, Goleman è anche consapevole che la società non è più come quella di una volta: i genitori di oggi sono molto più stressati rispetto a quelli di un tempo, sono sottoposti ad un ritmo di vita più frenetico e subiscono continuamente delle pressioni per questioni economiche, non riescono a dedicare una buona parte del tempo ai loro figli, anche nel momento in cui, magari, si trovano ad affrontare la fase più particolare della loro vita come l'adolescenza. A seguito di una inchiesta a genitori e insegnanti, infatti, è emerso che "in media, oggi i giovani crescono più soli e depressi, maggiormente inclini alla collera e indisciplinati, più nervosi e tendenti a preoccuparsi, disposti a cedere agli impulsi e all'aggressività".⁸²

Ecco perché l'autore suggerisce l'introduzione dell'insegnamento ai bambini, anche nelle scuole, dell'"alfabeto emozionale"⁸³: esso si occupa di insegnare le capacità interpersonali essenziali, che vengono ormai poste sullo stesso livello di importanza di quelle intellettuali. Le stesse nuove scoperte scientifiche, infatti, ci dicono che un futuro più sereno dipenderà anche dalla nostra capacità di gestire le emozioni.

⁸² D. GOLEMAN, *Lavorare con l'intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro.*, Best Bur, Milano, 2017, p. 23.

⁸³ D. GOLEMAN, *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici.*, cit., p. 7.

3.2 Il concetto di intelligenza emotiva

I primi a parlare di “intelligenza emotiva” sono due psicologi, John D. Mayer e Peter Salovey, che nel 1990 pubblicano due articoli sull’argomento, nei quali viene fatta una distinzione tra la mente razionale e la mente emozionale.

Nel 1997, poi, i due autori approfondiscono la loro teoria definendo l’intelligenza emotiva come la capacità di percepire emozioni, accedere ad esse e saperle generare per sostenere il pensiero razionale, comprendere sentimenti altrui, e saperli gestire in modo da promuovere la crescita, intellettuale ed emotiva⁸⁴, e affermando che, secondo loro, essa sia suddivisa in quattro categorie, dalla più semplice alla più complessa, in base al livello di capacità che le caratterizzano.

Più tardi, il concetto di intelligenza emotiva è tornato sotto i riflettori grazie a Daniel Goleman che, attraverso i suoi libri, ha cercato di spiegarlo al pubblico sia da un punto di vista scientifico che culturale. Egli, infatti, ci dice che dalla parte più primitiva del nostro cervello, ovvero il tronco celebrale, derivano i centri emozionali, dai quali, milioni di anni dopo, si sono sviluppate le aree del cervello pensante, definite come “neocorteccia”.⁸⁵ Da ciò ne consegue, quindi, che molto prima che esistesse un cervello razionale, esisteva già quello emozionale.

Con la comparsa dei primi mammiferi, poi, si evolve quella parte del cervello che delimita il tronco celebrale e che si chiama “sistema limbico”⁸⁶, sede dell’apprendimento e della memoria, due strumenti molto potenti che permettevano all’animale di agire e scegliere in maniera intelligente.

Continua Goleman:

⁸⁴ P. SALOVEY, D. J. SLUYTER, *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*, 1997, p. 5 [http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf (ultimo accesso 17 agosto 2018)].

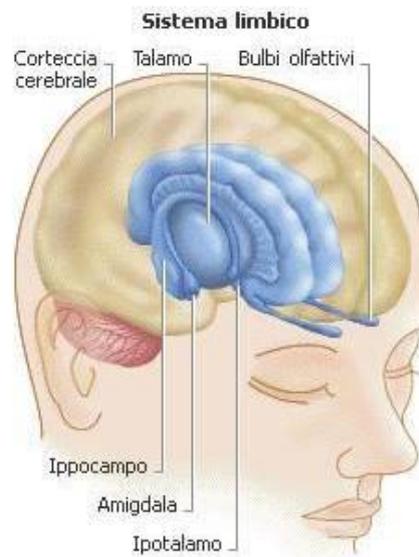
⁸⁵D. GOLEMAN, *Intelligenza emotiva. Che cos’è e perché può renderci felici.*, cit., p. 30.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 31.

“La neocorteccia di *Homo sapiens*, tanto più sviluppata che nelle altre specie, è responsabile di tutte le nostre capacità segnatamente umane. Essa è sede del pensiero; contiene i centri che integrano e comprendono quanto viene percepito dai sensi; e inoltre, aggiunge ai sentimenti ciò che noi pensiamo di essi.”⁸⁷

Ecco che, allora, si sviluppano nuove sfere della vita emozionale, ad esempio i sentimenti.

Un altro elemento fondamentale del nostro cervello è l'amigdala che, posta sopra il tronco cerebrale vicino alla parte inferiore del sistema limbico, è specializzata nelle questioni emozionali tanto che, se rimossa, provoca una evidente incapacità di riconoscere le emozioni.⁸⁸ Ne consegue, quindi, che l'interazione delle attività dell'amigdala con la neocorteccia sono il fulcro dell'intelligenza emotiva.



Il sistema limbico

⁸⁷ *Ibid.*, p. 32.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 37.

Riprendendo la definizione di Mayer e Salovey, Goleman afferma, poi, che l'intelligenza emotiva è costituita da cinque ambiti principali: l'autoconsapevolezza, ovvero la capacità di monitorare in ogni momento i propri sentimenti; il controllo delle emozioni, fondamentale per non doversi ritrovare a confrontarsi con sentimenti quali l'ansia o la tristezza; la motivazione, che è alla base di qualsiasi tipo di realizzazione e che si acquista dalla dominazione delle emozioni; l'empatia, importante per le relazioni con altre persone, perché è ciò che le rende più sensibili; infine, la capacità di controllare le emozioni altrui, tipica di chi, ad esempio, svolge un ruolo di leadership.⁸⁹

E' chiaro che ogni persona non può eccellere in tutti e cinque gli ambiti, perché dotata di abilità diverse; ma dal momento che il nostro cervello non smette mai di apprendere, se ci impegniamo nel tenerlo sempre in allenamento, anche le eventuali carenze possono essere corrette.

Se, quindi, in passato le emozioni erano considerate come attività inferiori rispetto a quelle intellettuali considerate, invece, superiori, Goleman ha avuto il merito di smontare questa convinzione, mostrando come le emozioni possano essere esse stesse intelligenti e capaci di registrare informazioni di grande importanza. Attraverso l'intelligenza emotiva i sentimenti delle persone assumono significato e diventano risorse utili da utilizzare sia nell'esistenza individuale che in quella collettiva.

⁸⁹ D. GOLEMAN, *Lavorare con l'intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, cit., pp. 42-43.

3.3 Le competenze dell'intelligenza emotiva

Come detto sopra, i cinque elementi su cui si basano le capacità pratiche dell'intelligenza emotiva sono la consapevolezza e la padronanza di sé, la motivazione, l'empatia e l'abilità nelle relazioni interpersonali. "La nostra competenza emotiva dimostra quanto, di quelle potenzialità, siamo riusciti a tradurre in reali capacità pronte per essere messe in atto sul lavoro".⁹⁰

Ognuno di noi, infatti, possiede un profilo diverso con relativi punti di forza e di debolezza: vi è, ad esempio, chi riesce ad emergere nel lavoro perché dotato di empatia, fidatezza e padronanza di sé, ma anche chi, pur essendo dotato di empatia, ha una scarsa consapevolezza di sé che lo porta a non avere fiducia in se stesso e nei suoi punti di forza, caratteristiche essenziali per un ruolo da leader. Nell'altro libro di grande successo di Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva* del 1998, l'autore afferma che le capacità dell'intelligenza emotiva sono cinque e che si caratterizzano per essere *Indipendenti*, perché contribuiscono in modo unico alla prestazione professionale; *Interdipendenti*, in quanto alcune competenze prendono spunto da altre, creando dei contatti tra di loro; *Gerarchiche*, nel senso che ogni competenza emotiva permette l'esistenza dell'altra, ad esempio la padronanza di sé e l'empatia si fondano sulla consapevolezza di sé, e così via; *Necessarie, ma non sufficienti*, dal momento che queste abilità sono sì necessarie, ma non uniche: non bisogna dimenticare altri fattori importanti come il tipo di clima presente all'interno di un'organizzazione, il livello di interesse che l'individuo ha per il suo lavoro e la collaborazione; infine, *Generiche*, in quanto queste abilità sono pressoché applicabili a tutti gli ambiti lavorativi e professionali.⁹¹

⁹⁰ *Ibid.*, p. 40.

⁹¹ *Ibid.*, p. 41.

La tabella che segue mostra la struttura della competenza emotiva di Goleman, ovvero le relazioni tra le cinque dimensioni dell'intelligenza emotiva con le relative competenze emotive.

La struttura della competenza emotiva (Daniel Goleman)	
Consapevolezza di sé	Conoscenza stati interiori Riconoscimento emozioni Autovalutazione accurata Fiducia in se stessi
Padronanza di sé	Dominare gli stati interiori Autocontrollo Adattabilità Assunzione responsabilità
Motivazione	Avere tendenze emotive Avere impegno Prendere iniziative Possedere ottimismo
Empatia	Consapevolezza delle esigenze e degli interessi altrui Comprensione degli altri
Abilità sociali	Abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri Influenza Comunicazione

La struttura della competenza emotiva di Daniel Goleman

Oramai, al giorno d'oggi, queste competenze emotive stanno diventando sempre più importanti nel mondo del lavoro, soprattutto per avere delle prestazioni professionali migliori e per arrivare ai vertici.

Tuttavia, è ovvio che non sono richieste tutte le abilità sopra elencate per arrivare all'eccellenza, ma solo un certo numero, possibilmente ben distribuite tra le cinque aree dell'intelligenza emotiva, e in base anche alle singole realtà aziendali.⁹² Ad esempio, ai direttori di grandi magazzini sono richieste autocontrollo, coscienziosità ed empatia; ad un infermiere, il senso dell'umorismo; mentre ad un banchiere, la riservatezza nei confronti del cliente. In ogni caso, è stato dimostrato che per un gran numero di professioni le competenze emotive hanno un peso maggiore rispetto a quelle cognitive, compresi anche gli scienziati, tanto che, come afferma Goleman:

“Da solo, un intelletto brillante non spinge uno scienziato ai vertici, a meno che egli non possieda anche la capacità di influenzare e persuadere gli altri, e la disciplina interiore necessaria per raggiungere obiettivi difficili.”⁹³

⁹² *Ivi*, p. 41.

⁹³ *Ibid.*, p. 44.

3.4 La competenza emotiva come valore aggiunto all'azienda

Come abbiamo visto, acquisire competenza emotiva vuol dire saper riconoscere e saper gestire non solo le nostre emozioni, ma anche quelle delle persone che ci circondano, soprattutto in ambito lavorativo, in modo tale da costruire delle relazioni personali e professionali equilibrate, trasparenti e aperte alla condivisione e alla collaborazione.

Ecco che, allora, questa competenza risulta essere molto importante anche nella sfera dell'organizzazione, tanto che gli stessi dipendenti si rendono conto del valore aggiunto che essa possa apportare al lavoro in team, creando un ambiente organizzativo positivo e di benessere.

Non solo: la competenza emotiva, favorendo lo sviluppo personale del singolo, aiuta ad affrontare le diverse situazioni lavorative, anche le più critiche: molto spesso, infatti, le aziende tendono a mostrare le loro debolezze proprio nei periodi più difficili.⁹⁴

Quando, invece, le persone si rendono consapevoli, sicure di sé e motivate ad appartenere al gruppo in cui si trovano, si creano le basi per ottenere una squadra di lavoro efficace e pronta a raggiungere risultati di successo. Il giusto mix tra competenza tecnica e competenza emotiva permette, quindi, al leader di circondarsi di un team di alleati che anziché sprecare le loro energie cercando di risolvere situazioni di malessere o di conflitto, le impiegano piuttosto nel svolgere i compiti assegnati nel migliore dei modi.

Scrive Richard Boyatzis, professore di Comportamento Organizzativo alla Weatherhead School of Management presso la Case Western Reserve University negli Stati Uniti, e docente di Risorse Umane all'Università ESADE di Barcellona:

⁹⁴ A. STEFANINI, *Le emozioni: patrimonio della persona e risorsa per la formazione*, p. 234 [http://paduaresearch.cab.unipd.it/2821/1/Ambra_Stefanini_-_Tesi_di_Dottorato.pdf (ultimo accesso 17.08.2018)].

“Una persona potrebbe voler sviluppare la propria intelligenza emotiva per tre ragioni. In primo luogo, per migliorare il proprio rendimento sul lavoro, o per aumentare il proprio potenziale di promozione. Questo potrebbe essere chiamato un obiettivo di carriera o di crescita professionale. In secondo luogo, per diventare una persona migliore. Questo potrebbe essere chiamato un obiettivo di crescita personale. In terzo luogo, per aiutare gli altri a sviluppare la propria intelligenza emotiva o a conseguire uno degli obiettivi sopra menzionati.”⁹⁵

Si comincia, quindi, ad avere una visione del lavoro e della propria professionalità diversa e innovativa: la ricerca del lavoro deve essere orientata verso qualcosa di entusiasmante, che ci stimoli e che ci gratifichi, facendoci dimenticare in un certo qual modo del peso delle pressioni esterne. Il lavoro deve essere il luogo in cui ognuno possa realizzare i propri desideri e soddisfare i propri bisogni.

“I datori di lavoro, dal canto loro, richiedono capacità di imparare sul lavoro, di ascoltare e comunicare, di adattarsi, reagire anche ad insuccessi e ostacoli, richiedono fiducia in se stessi, padronanza di sé, motivazione, desiderio di sviluppo, efficacia individuale e di gruppo, capacità di lavorare in team, capacità organizzative e desiderio di apportare il proprio, personale e originale contributo alle pratiche lavorative”.⁹⁶

Tutto ciò è possibile solo allenando la mente ad elaborare le difficoltà come fonti di stimolo alla crescita, a trovare molteplici soluzioni attraverso il problem solving, a sviluppare la consapevolezza, e a riconoscere le nostre emozioni e quelle degli altri.

⁹⁵ *Ibid.*, pp. 235-236.

⁹⁶ *Ibid.* p. 229.

Accade in modo frequente che nelle organizzazioni vengano fuori emozioni di diverso tipo, che inevitabilmente vanno ad influenzare non solo il comportamento delle persone, ma anche tutti quei processi decisionali, cognitivi, motivazionali, di gruppo, e di leadership, che incidono su scelte, sul livello di collaborazione e coesione, e sulle relazioni sia individuali che collettive.

Anche la leadership, quindi, si trasforma, orientandosi verso una leadership emotiva, che sia in grado di recepire i segnali deboli presenti all'interno del gruppo: essa deve attivare processi di ascolto e comunicazione e mantenere un clima di benessere dentro l'azienda, cercando di contenere le emozioni negative. Insomma, un leader deve essere sicuramente consapevole di essere circondato da dipendenti con intelligenze emotive differenti e diversamente combinate, e il suo successo dipenderà anche dalla capacità di saperle gestire nel modo migliore per mantenere gli equilibri.⁹⁷

⁹⁷ *Ibid.*, p. 237.

3.5 Puntare all'eccellenza

Come già affermato in precedenza da Boltanski e Chiapello, oramai le aziende di oggi prediligono un processo di organizzazione del lavoro cosiddetto “snello”, svincolato da tutti i limiti gerarchici, e inteso come una rete in cui ognuno possa comunicare liberamente e fornire informazioni per il raggiungimento degli obiettivi comuni. A maggior ragione, in questo tipo di mercato, per risolvere problemi di efficacia e di efficienza, sono sempre più richieste qualità specifiche, miglioramento continuo e una sana competitività; in una sola parola: l'eccellenza. Vediamo di capire meglio di che tipo di eccellenza si sta parlando.

Secondo Goleman, l'intelligenza emotiva è uno degli elementi necessari per avviare un percorso verso l'eccellenza, in quanto essa si basa su punti saldi quali l'iniziativa, la fiducia in se stessi, la capacità di fare gruppo e leadership, la motivazione nella realizzazione dei propri obiettivi.

Chi possiede la competenza emotiva può ottenere prestazioni eccellenti sul lavoro non sono da un punto di vista tecnico, basato sui risultati raggiunti, ma anche da un punto di vista più umano, ma fondamentale per il quieto vivere in azienda: la capacità di creare un clima positivo, ascoltando le esigenze degli altri; la consapevolezza di sé e l'equilibrio, dati dalla capacità di saper gestire le proprie emozioni; l'essere altruisti, collaborando e il mettendo il proprio lavoro a servizio del gruppo.

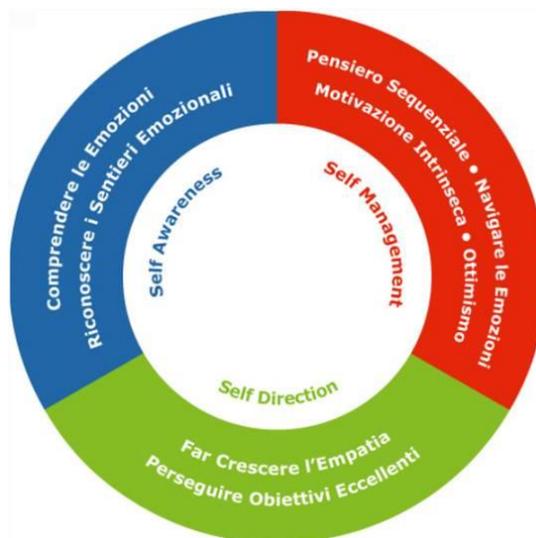
Continua Goleman:

“Paradossalmente, fra chi è abbastanza intelligente da sapersi muovere nei campi di attività più impegnativi sul piano cognitivo, il QI si rivela assai poco potente come fattore predittivo del successo; ma non solo: quanto più alte sono le barriere di intelligenza per

entrare in un certo settore, tanto più importante diventa, ai fini del successo, il valore dell'intelligenza emotiva".⁹⁸

Per quanto, quindi, il quoziente intellettivo (QI) sia noto a tutti essere molto importante, se non addirittura al primo posto, in campi come l'ingegneria, la medicina o la legge, sarà poi, in realtà, l'intelligenza emotiva a determinare chi spiccherà in qualità di leader. Solo chi dispone di entrambe le competenze, quelle cognitive e quelle emozionali, è capace di prestazioni eccellenti.⁹⁹

Inoltre, il rendimento sul lavoro di una persona che si dimostra essere consapevole ed equilibrata è diverso da una persona che, invece, risulta avere poca personalità: la prima, pur lavorando di più, lo fa con minor sforzo, perché svolge le attività con piacere riuscendo anche a controllare le emozioni negative. E' chiaro che da tutto ciò l'azienda non può non trarne benefici, dal momento che questo tipo di lavoratori ne assicurano lo sviluppo e la sopravvivenza, attraverso la loro creatività, innovazione e competitività.



Le competenze per eccellere

⁹⁸ D. GOLEMAN, *Lavorare con l'intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro.*, cit., p. 33.

⁹⁹ *Ibid.*, p. 37.

Per concludere, è comunque importante ricordare un concetto già menzionato nel paragrafo precedente, ovvero che tutti i dipendenti possono contribuire al rendimento dell'azienda nella misura in cui coltivano con impegno i loro talenti: tutti, infatti, possono dimostrarsi di essere eccellenti nel loro campo d'azione e a seconda delle abilità di cui sono dotati.

Ecco che, allora, la prestazione eccellente diventa un qualcosa potenzialmente possibile a tutti.

CAPITOLO 4

IL MANAGER DI OGGI E LE SUE CARATTERISTICHE

Giunti all'ultimo capitolo, ci rimane un ultimo punto da affrontare nella nostra analisi sulle teorie manageriali che si sono susseguite dopo *Il nuovo spirito del capitalismo* di Boltanski e Chiapello: si tratta di Internet e delle enormi evoluzioni che ha portato sia nelle nostre vite di tutti i giorni, sia nel mondo del lavoro.

Anche per questo fenomeno, i nostri due autori avevano già espresso la loro opinione, affermandone la grande portata rivoluzionaria ed i conseguenti benefici che ne avrebbero ricavato le aziende. Internet è la cosiddetta "Città per progetti"¹⁰⁰, è il nuovo mondo fatto di reti, dove la comunicazione diventa più facile e più veloce, e dove tutti possono disporre delle informazioni che servono per portare avanti un progetto.

"Il progetto è una concentrazione di specifiche connessioni attive in grado di dare forma alle cose, ovvero di fare esistere oggetti e soggetti, stabilizzando e rendendo irreversibili alcuni legami. E' dunque una sacca di accumulazione temporanea che, producendo valore, sostanzia la necessità di ampliare la rete favorendo le connessioni".¹⁰¹

Oggi giorno, l'avanzata di queste nuove tecnologie si sta diffondendo così velocemente che un manager di una azienda, piccola o grande che sia, potrebbe

¹⁰⁰ L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 167.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 168.

ritrovarsi travolto da questi cambiamenti inarrestabili, qualora non fosse in grado di gestirli.

Ecco perché diventa fondamentale saper stare al passo con i tempi, dal momento che sembra proprio che internet e la sua innovazione sia il futuro del business mondiale.

4.1 Internet: il futuro del business mondiale

Il problema dell'avanzata delle nuove tecnologie è stato affrontato da Salim Ismail, founding executive director di Singularity University e precedentemente vicepresidente di Yahoo, nel suo libro *Exponential Organizations* (2015).

L'intento dell'autore è quello di documentare la portata di questa trasformazione, evidenziando anche i limiti strutturali di molte grandi aziende e fornendo, quindi, una guida degli aspetti da considerare per chi volesse ricostruire la propria organizzazione.¹⁰²

Queste organizzazioni esponenziali (ExO), di cui Ismail ci parla in tutto il corso del libro, sono delle organizzazioni "il cui impatto (o output) risulta notevolmente superiore – almeno dieci volte – rispetto ai suoi competitor, grazie all'utilizzo di nuove tecniche organizzative, che fanno leva sulle tecnologie in accelerazione."¹⁰³

Egli afferma che affinché le grandi organizzazioni si adattino al cambiamento è necessario attivare dei meccanismi di diffusione di nuovi sistemi di incentivazione della performance, sia tra imprenditori che tra dipendenti: valorizzare le conoscenze dei singoli lavoratori, le loro proposte di idee, e concentrarsi sugli strumenti che possano fungere da acceleratori per l'impresa.

Ma un ruolo fondamentale spetta anche ai manager, ai quali è richiesta la conoscenza di saper utilizzare i vari data base e software, in modo tale da saper gestire anche tutta una quantità di dati complessi che fino a non molto tempo fa non esistevano neanche.¹⁰⁴

E' proprio in questo contesto che ritornano gli elementi propri del manager degli anni Novanta di Boltanski e Chiapello, così come quelli dell'intelligenza emotiva

¹⁰² S. ISMAIL, *Exponential Organizations. Il futuro del business mondiale.*, Marsilio Nodi, Venezia, 2017, p. 9.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 27.

¹⁰⁴ *Ibid.*, pp. 11-12.

di Goleman: anche Salim Ismail, infatti, crede che per far sì che un imprenditore stia al passo con i tempi deve essere il più possibile dotato di qualità, quali l'autonomia, il senso del controllo, il sapersi confrontare con gli altri, la capacità di creare un ambiente sereno fatto di emozioni positive, la capacità di porre degli obiettivi e di saper ricompensare in maniera reale e adeguata i dipendenti, una volta che questi risultati sono stati raggiunti.

Cercare di soddisfare tutte queste nuove esigenze, tuttavia, non è cosa semplice per le aziende di oggi: ciò è dovuto al fatto che esse sono ancora ancorate a contratti rigidi che non permettono il rinnovamento delle risorse, sono vincolate dai costi delle strutture tecnologiche e, di conseguenza, lo stesso manager non può servirsi dei vantaggi che potrebbero fornirgli l'intelligenza artificiale e dei Big Data nella presa di alcune decisioni.

Il consiglio dell'autore è, allora, quello di procedere lentamente, un passo per volta, cercando di introdurre il modello delle organizzazioni esponenziali prima nelle aziende più ridotte, inserendo delle risorse interne di professionisti che le aiutino ad adottare le tecnologie innovative necessarie alla crescita dell'azienda stessa nel mercato del lavoro.¹⁰⁵

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 12.

4.2 Leader e manager: prospettive a confronto

Arrivati a questo punto è utile fare un'ulteriore precisazione riguardo alle figure di leader e manager, che i nostri autori Boltanski e Chiapello non fanno a livello tecnico e terminologico, ma solo a livello concettuale. Questi due termini, infatti, sono spesso utilizzati con la stessa accezione e in modo intercambiabile, ma, in realtà, essi presentano delle specificità che, in un certo qual modo, li differenziano l'uno dall'altro.

Nel capitolo 2 si parlava di leadership trasformazionale, la quale si caratterizza per tutto ciò che riguarda la morale, i valori, le emozioni, la motivazione, la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti, e per studiare, quindi, le strategie che possano valorizzare le capacità di ogni singolo membro del gruppo in modo da portarlo a produrre più di quanto egli stesso si aspetterebbe. Questo modo di operare è proprio il primo elemento che distingue il leader dal manager.

Le scelte dei capi, oltre che ad essere dettate da obiettivi aziendali, sono anche influenzate dai diversi contesti in cui essi si possono trovare: può succedere che in alcuni momenti ci si trovi in situazioni in cui sia necessario amministrare e prestare maggiore attenzione sul compito, e altri momenti in cui, invece, sia più importante motivare e guidare il personale, concentrandosi, quindi, sul risultato da raggiungere.¹⁰⁶

Ma da entrambe queste persone, l'azienda non può fare altro che trarne dei benefici, dal momento che assieme forniscono qualità, servizio, innovazione e creatività: variabili che possono portare al successo non solo nel breve, ma anche nel lungo periodo.

¹⁰⁶S. SIRO, *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano*, cit., p. 50.

Qualità e servizio sono ciò su cui più spinge il manager, mentre innovazione e creatività appartengono in più larga misura al leader; il primo è orientato verso la stabilità, il controllo dell'ordine e la realtà presente, il secondo guarda al futuro, interpretando le eventuali crisi come spirito di miglioramento, rende responsabili i suoi collaboratori, ed è sempre alla ricerca dell'originalità.

Afferma lo studioso Hickman:

“Il manager è ancorato alla realtà esistente e cerca di trarne il meglio: Il leader, differentemente, ha l'atteggiamento del “sognatore”, perché vuole raggiungere degli obiettivi sempre più difficili e che si articolano nel futuro sia a breve sia a lungo termine.”¹⁰⁷

L'impresa deve, quindi, essere capace di saper integrare le capacità del leader e le capacità del manager, ma anche di saper sfruttare le loro diversità che costituiscono un valore aggiunto per il rinnovamento.

Un altro giornalista e scrittore statunitense Robert Katz, in un articolo comparso su Harvard Business Review del 1974, propone un modello di professioni manageriali basate principalmente su tre capacità (skills), ovvero capacità tecniche, umane e concettuali; esse variano a seconda del livello di responsabilità manageriale. Per capacità tecniche l'autore intende tutte le conoscenze acquisite dal manager e che deve mettere a servizio anche degli altri; le capacità umane sono, invece, utili per una buona comunicazione con gli interlocutori e per evitare eventuali equivoci o malcontenti; infine, le capacità concettuali aiutano il manager ad essere consapevole dell'ambiente in cui sta lavorando e lo guidano, quindi, ad inserire le proprie attività nel migliore dei modi.¹⁰⁸

E' evidente come la formazione manageriale degli ultimi tempi si stia basando sempre di più su elementi quali le risorse umane, la leadership e la motivazione

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 52.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 50.

e ciò comporta inevitabilmente un ulteriore assottigliamento nella distinzione tra manager e leader.

Ad entrambi, infatti, viene richiesto di essere dotati da una parte di tutte quelle competenze e nozioni che gli possano permettere di trovare nuove strategie di risoluzioni a problemi o difficoltà, e di sopravvivere nel mercato del lavoro contemporaneo il più a lungo possibile; dall'altra, di interagire con tutti i membri del gruppo, mantenendo una mente più aperta e affrontando determinate situazioni da diversi punti di vista.¹⁰⁹

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 51.

4.3 Ciclo del management e ciclo della leadership

Nel libro, Boltanski e Chiapello evidenziano come nella visione tayloristica il manager veniva visto come un capo freddo e rigido, concentrato solamente sul funzionamento corretto della macchina lavorativa e sul controllo, privo di qualsiasi emozione verso gli altri.

Gli autori, infatti, affermano: “il taylorismo è stato inventato per controllare gli operai, e la direzione per obiettivi per inquadrare i dirigenti”.¹¹⁰ Ciò che più interessava ai quadri di quell’epoca (anni Sessanta) era il bisogno di sicurezza intesa come garanzia di poter fare carriera e infatti i testi di management in quegli anni erano ricchi di consigli sulle strategie per non lasciarsi scappare i quadri.

Tuttavia, anche se, come abbiamo visto, successivamente questa figura di manager sia cambiata e si sia evoluta verso una figura di capo più morbida e soprattutto più aperta anche nei confronti dei suoi dipendenti, essa ha comunque mantenuto alcune caratteristiche che lo distinguono dalla figura del leader.

Il manager ama le riunioni, i piani, i rapporti e tutte quelle attività che comportano un controllo; gestisce le situazioni difficili e di cambiamento attraverso la pianificazione di obiettivi per il futuro; organizza le fasi di azione e tutte le risorse necessarie per il conseguimento di quegli obiettivi; gestisce le strutture aziendali e distribuisce i vari compiti.¹¹¹

Il ciclo del management consiste, quindi, nella pianificazione degli obiettivi stabilendo cosa fare per raggiungerli, nell’organizzazione delle strategie necessarie per il conseguimento degli obiettivi, e nel controllo dei vari processi di svolgimento del lavoro e dell’effettivo raggiungimento dei risultati che si erano

¹¹⁰ L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 139.

¹¹¹ S. SIRO, *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un’analisi esplorativa del Contesto Italiano*, cit., p. 54.

prefissati. Ne consegue che questo tipo di ciclo assicura il controllo dell'ordine e di una corretta gestione di quanto è stato pianificato sotto tutti i punti di vista: tecnici, economici, finanziari e temporali.¹¹²



Il ciclo del management

Dall'altra parte, invece, il leader è colui il quale sa utilizzare l'intelligenza emotiva, in quanto esprime emozioni e, per questo, è capace di coinvolgere anche le altre persone.¹¹³

Il leader è quella figura degli anni Novanta che Boltanski e Chiapello chiamano "coach", ovvero un capo che però non esercita il suo potere in quanto tale, con autorevolezza, ma che diventa fonte di ispirazione per gli altri, attraverso il suo carisma e la sua capacità di motivazione.

Nel loro testo, infatti, gli autori affermano che il "grande" è:

"colui che è capace di coinvolgere gli altri, di farli partecipare, di rendere desiderabile il fatto di seguirlo, poiché ispira fiducia, è carismatico, la sua visione crea entusiasmo, tutte qualità che fanno di lui il trascinatore di un gruppo di lavoro che non dirige in modo

¹¹² Ivi, p. 54.

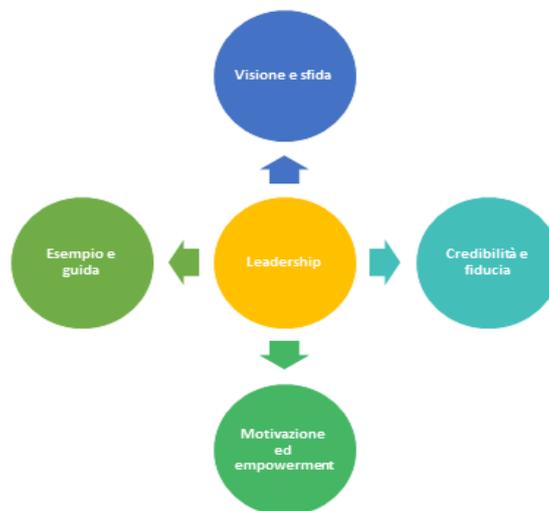
¹¹³ Ivi, p. 54.

autoritario ma tramite l'ascolto degli altri, con tolleranza, riconoscendolo e rispettando le differenze".¹¹⁴

Il leader si caratterizza per avere una visione orientata verso il futuro: anticipa i cambiamenti, che non vengono visti come una situazione di difficoltà, ma, anzi, come una fonte di stimolo e di miglioramento; guida l'organizzazione verso il conseguimento degli obiettivi, motivando il suo team a sfruttare al meglio le loro potenzialità.¹¹⁵

Pertanto, nel ciclo della leadership, si passa dall'individuazione di una sfida per il futuro, con le relative strategie da seguire; alla comunicazione con gli altri, per ottenere il massimo impegno nel raggiungimento dei risultati; alla responsabilizzazione, affinché le persone possano esprimere le loro conoscenze in modo autonomo e favorendo la loro crescita personale.

Tutto ciò permette al leader di essere visto come un esempio e come una guida.



Ciclo della leadership

¹¹⁴ L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 181.

¹¹⁵ S. SIRO, *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano*, cit., p. 54.

Come già affermato nel paragrafo precedente, è compito dell'azienda saper sfruttare le capacità di cui queste due figure di capi sono dotate, integrandole fra di loro.

Management e leadership, infatti, sono due sistemi distinti ma complementari, entrambi necessari per il successo, soprattutto in un mercato del lavoro come quello contemporaneo.

Un ambiente dove prevale una direzione manageriale, con scarsa leadership, può diventare troppo rigido e pesante, perché privo dell'entusiasmo necessario per affrontare nuove sfide; in un ambiente dove, invece, prevale la leadership sul management, potrebbero crearsi delle situazioni troppo rischiose nelle quali l'azienda decide di affrontare delle sfide solamente per il gusto di farlo, non calcolando eventuali ripercussioni negative.¹¹⁶

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 55.

4.4 Punti di forza e di debolezza: il giusto mix

Dopo aver chiarito e precisato le diverse posizioni che occupano il manager e il leader, vediamo di capire, ora, un po' più da vicino, quali sono i punti di forza e quali, invece, quelli di debolezza che caratterizzano entrambe le figure.

	Manager	Leader
	1) Lavora dall'interno del sistema e sulla realtà presente	1) Lavora sul sistema e ha una visione proiettata al futuro
	2) Gestisce le complessità attraverso le sue conoscenze scientifiche	2) Gestisce le complessità attraverso il cambiamento
	3) Pianifica il lavoro in base agli obiettivi da raggiungere	3) Pianifica il lavoro creando un ambiente basato sulla fiducia
Punti di forza	4) Monitora i processi ed i risultati attraverso il controllo	4) Raggiunge i risultati attraverso la persuasione dei suoi collaboratori
	5) E' capace di mantenere l'ordine	5) Incoraggia ad abbattere le barriere politiche
	6) Premia i suoi dipendenti	6) E' fonte di guida e motivazione
	1) Risulta freddo e distaccato	1) Rischia di essere troppo proiettato sul futuro
	2) Si concentra troppo su se stesso	2) Rischia di perdere il controllo della situazione
	3) Rischia di avere ambizioni troppo alte	3) Si fa prendere dal gusto della sfida
Punti di debolezza	4) Non sempre è capace di delegare e fare squadra	4) Non sempre calcola le situazioni di pericolo
	5) Non sempre è capace di scegliere i suoi collaboratori	5) Rischia di perdere di credibilità con i suoi collaboratori

Punti di forza e di debolezza di manager e leader¹¹⁷

¹¹⁷ Ibid., p. 138.

Come si evince dalla tabella, la differenza sostanziale che intercorre tra manager e leader sta nel modo in cui essi considerano gli obiettivi, le risorse e i problemi. In particolare, il manager spicca per saper proiettare le esperienze passate nel presente, lavorando dall'interno del sistema e applicando tutte le conoscenze acquisite che sono perlopiù di natura scientifica; per saper organizzare un piano aziendale in base agli obiettivi da raggiungere, controllando lo svolgimento dei compiti, il rispetto dei tempi, e mantenendo l'ordine; per cercare di guadagnarsi il consenso da parte dei suoi collaboratori premiandoli per i risultati ottenuti, ma sempre mantenendone il controllo.

D'altro canto, tuttavia, un approccio così formale potrebbe peccare su altri punti di vista egualmente importanti all'interno dell'azienda, e che appartengono alla sfera, per così dire, più umana del manager. Egli, infatti, potrebbe risultare troppo freddo e distaccato nei confronti dei suoi collaboratori, tanto da assumere un atteggiamento quasi intimidatorio; potrebbe rischiare di concentrarsi troppo su se stesso e, conseguentemente, di avere anche delle ambizioni troppo alte per l'organizzazione stessa; infine, proprio per questa sua "mania" per il controllo, non sempre risulta capace di scegliere i suoi collaboratori e, quindi, di formare una squadra con loro.

Tra le interviste fatte a 49 leader esecutivi del Singapore, provenienti dal settore dell'edilizia spiccano alcune definizioni a mio parere significative:

"Il management esegue il lavoro quotidiano, mandando avanti ogni giorno le attività aziendali, guardando oltre le questioni routinarie e assicurando che non vengano infranti i valori morali".¹¹⁸

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 139.

“Il management è probabilmente più relativo alla gestione di ogni giorno di un organizzazione. Vale a dire, riguarda aspetti di sviluppo e aspetti di tipo organizzativo del business e le strategie per mandare avanti quei business”.¹¹⁹

“Il management riguarda molte più cose come il denaro, la felicità del cliente, le risorse, i cash-flow e altri lavori più routinari”.¹²⁰

Dall'altra parte vi è il leader, il quale possiede ideali e valori che lo portano a perseguire gli obiettivi con un impegno tale da andare oltre il suo ambito personale.

Egli, infatti, spicca per il suo carisma e per le sue abilità di persuasione e coinvolgimento dei suoi collaboratori, che lo vedono più come un esempio da seguire che come un capo vero e proprio; osserva la realtà presente per proiettarla nel futuro, cercando di immaginare come possa diventare l'organizzazione negli anni a seguire; non lavora dall'interno del sistema, ma sul sistema; è pronto ad affrontare il cambiamento, che vede come fonte di miglioramento per l'azienda, pianificando il lavoro attraverso la creazione di un ambiente positivo basato sulla fiducia, dove ognuno possa esprimere liberamente e in maniera autonoma le proprie potenzialità.

Anche questo tipo di approccio, nella dirigenza di un'impresa, può presentare dei punti a sfavore, dal momento che potrebbero venire a mancare quegli elementi tecnici necessari ad affrontare determinate situazioni. Il leader, infatti, proprio per questa sua voglia di continuo cambiamento potrebbe lanciarsi in nuove sfide senza tenere conto delle eventuali ripercussioni negative, che potrebbero cadere sull'azienda, andando, quindi, a perdere il controllo della situazione; conseguentemente, concentrandosi troppo sul futuro e dedicandosi meno alla

¹¹⁹ Ivi, p. 139.

¹²⁰ Ivi, p. 139.

realtà presente, potrebbe perdere di credibilità anche di fronte ai suoi collaboratori.

In questo caso alcuni degli intervistati affermano:

“La leadership è l’abilità di prendere decisioni, essere in grado di motivare gli altri a seguire la propria visione ed essere abili nel delegare altre persone a fare quello che si dovrebbe fare piuttosto che gestire personalmente ogni cosa e, ancora, essere in grado di vedere quello che gli altri fanno, introducendo le eventuali correzioni necessarie”.¹²¹

“La leadership è il guadagnarsi la fiducia e il rispetto, oltre che l’essere in grado di dare una direzione.”¹²²

“Il leader dovrebbe anche possedere elevate capacità di gestione altrimenti non sarebbe in grado di convincere il proprio gruppo di fare la cosa giusta”.¹²³

Alcuni credono che i manager debbano adottare un approccio più simile a quello della leadership. Tuttavia, non sembra essere questa la linea più giusta da seguire, in quanto non sarebbe corretto chiedere al manager di diventare leader o viceversa; risulterebbe più opportuno, invece, che l’azienda sfruttasse al meglio le differenze tra le due posizioni, trovando il giusto equilibrio.

Ed è proprio questo lo sforzo che viene richiesto alle organizzazioni di oggi.

¹²¹ *Ivi*, p. 139.

¹²² *Ivi*, p. 139.

¹²³ *Ibid.*, p. 140.

4.4.1 Le persone come fonte di rinnovamento dell'azienda

Se, come affermano anche Boltanski e Chiapello, negli anni Sessanta e Settanta le persone venivano trattate quasi come delle macchine e, quindi, come fonte di produzione, oggi questo non è più possibile: gli individui non sono tutti uguali come le macchine, ma presentano specifici tratti caratteriali che li distinguono l'uno dall'altro.

E' per questo che al giorno d'oggi è importante che un'azienda possieda al suo interno un manager che sia in grado di sapersi rapportare con le risorse umane e di saperle valorizzare, visto che, ormai, vengono considerate come i principali fattori di successo.

Deve saper trattare con il cliente, con il dipendente interno nella misura in cui egli non è solo testa e produzione ma anche anima, e, infine, con il fornitore, il quale non deve essere visto solo come una figura esterna all'azienda, ma deve anche lui essere integrato nel sistema.

Ogni individuo, quindi, per produrre sempre di più, deve essere inserito in un ambiente che lo faccia sentire a suo agio e che lo faccia sentire libero di poter esprimere al meglio le sue qualità, sia personali che mentali, senza sentirsi giudicato.

4.5 Cosa pensano i manager italiani di oggi riguardo la loro posizione: indagine dell'Osservatorio Manageriale

Per capire un po' in che situazione si trova il nostro paese negli ultimi anni per quanto riguarda la posizione dei manager, abbiamo scelto di inserire in questo paragrafo il rapporto uscito nel giugno del 2012 dell'Osservatorio Manageriale. Si tratta di un osservatorio istituito da Manageritalia (Federazione nazionale di dirigenti, quadri e professional del commercio, turismo, servizi e terziario avanzato), che si occupa di fornire informazioni, dati e statistiche sull'andamento dei manager nelle nostre aziende italiane, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.¹²⁴

In particolare, l'indagine in questione si focalizza su aspetti quali il ruolo del manager e, quindi, le responsabilità, le conoscenze professionali, la carriera, ecc.; i supporti forniti per lo sviluppo e tutto ciò che riguarda la formazione; la retribuzione, ovvero in che modo viene gestita la retribuzione per i dirigenti. Nell'intento di capire cosa ne pensano i manager circa il loro ruolo e la loro posizione oggi in Italia, è stato chiesto loro di far presente gli eventuali cambiamenti che ci sono stati nel loro lavoro nei due anni precedenti e di esprimere anche la loro opinione riguardo alcune considerazioni fatte da esterni in riferimento a cosa i manager dovrebbero fare e come si dovrebbe comportare l'azienda.¹²⁵

¹²⁴ *Osservatorio Manageriale. Settimo rapporto – Settembre 2012. Fare il manager oggi*, Manageritalia.it, p. 6, [https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Osservatorio_Manageriale/7Rapporto_man_set2012.pdf (ultimo accesso 10.09.2018)].

¹²⁵ *Ibid.*, p. 13.

4.5.1 Il responso

Cominciando dal ruolo del manager, dal rapporto dell'Osservatorio Manageriale del giugno 2012, è emerso l'evidente salto culturale che i manager hanno compiuto nei confronti del passato: essi, infatti, sono consapevoli di quanto sia importante creare un ambiente di lavoro positivo, dove le persone possano lavorare in armonia e collaborare tra di loro; di quanto sia necessario fondare l'impresa unendo le competenze aziendali con le abilità degli individui che vi ci lavorano; di quanto sia essenziale definire il piano organizzativo dello svolgimento dei compiti anche in linea con le esigenze degli altri in modo da creare un lavoro di squadra che abbia obiettivi comuni.¹²⁶

In questo caso, quindi, gli stessi manager sono in linea con il pensiero espresso dall'opinione pubblica riguardo al loro ruolo: per far sì che un'azienda funzioni ci deve essere un allineamento tra il lavoro di squadra e gli obiettivi da raggiungere. Per quanto riguarda, invece, le attività da svolgere in azienda, i manager sono d'accordo nell'utilizzare le più moderne tecnologie sia per favorire di una migliore prestazione, sia per accogliere nuove idee e proposte provenienti non necessariamente da specialisti, ma anche da persone comuni. Quello che risulta interessante è, invece, il disaccordo espresso nei confronti di chi crede che sia giusto lasciare ampia libertà ai dipendenti nell'utilizzo di internet e dei social network.¹²⁷

Ma una domanda sorge spontanea: il senso di responsabilità che il manager deve infondere nel suo collaboratore non passa anche per lasciare loro maggiore libertà di movimento stabilendo delle regole condivise, o c'è bisogno comunque di porre dei limiti?

¹²⁶ Ivi, p. 13.

¹²⁷ Ivi, p. 13.

Per finire, circa l'ultimo punto preso in considerazione da questa indagine, ovvero la retribuzione, risulta che la maggior parte dei manager ha ottenuto l'inquadramento da più di cinque anni, ottenendo anche un aumento retributivo annuale dal 5% al 20%.¹²⁸ Questo fa sì che il manager non sia invogliato a cambiare azienda, cosa che invece accade quando mancano le prospettive, gli stimoli, o si è in disaccordo con il capo.

Un altro elemento interessante che è emerso è relativo al diverso grado di soddisfacimento tra uomini e donne: gli uomini, infatti, risultano essere più soddisfatti rispetto alle donne, e ciò è dovuto dalla differenza d'età e dal passaggio di inquadramento.

Tuttavia, la formazione dei manager sembra essere carente nel nostro paese, dal momento che solo poco più della metà dei dirigenti intervistati ha dichiarato di aver potuto usufruire di un qualche strumento di supporto aziendale, e, per questo, spesso, essi si ritrovano a dover cercare occasioni di crescita in modo autonomo.¹²⁹

Questo è, purtroppo, indice di una scarsa attenzione dell'azienda verso la promozione di percorsi formativi, probabilmente dovuta anche dalle difficili situazioni economiche che il nostro paese si è trovato ad affrontare negli ultimi anni.

¹²⁸ *Ivi*, p. 13.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 14.

4.5.2 Rimanere o non rimanere in azienda?

La prima variabile che i manager tengono in considerazione per scegliere se rimanere in azienda o meno è rappresentata dal contenuto del lavoro, a cui seguono altre variabili quali la flessibilità dell'orario di lavoro, i valori aziendali, il buon rapporto con i capi e con i colleghi, il livello di autonomia.¹³⁰

In particolare, per quanto riguarda il grado di importanza di queste variabili, emergono delle differenze tra dirigenti e quadri: i primi si interessano di più sul contenuto del lavoro e sull'etica dei valori presenti in azienda, mentre i secondi guardano maggiormente alla flessibilità dell'orario di lavoro. Inoltre, rispetto ai quadri, i dirigenti considerano come stimolanti anche altri elementi che riguardano la sfida degli obiettivi da raggiungere, il coinvolgimento nel prendere le decisioni, i benefit, e la retribuzione variabile.¹³¹

Non solo i manager uomo, ma anche i manager donna considerano la tipologia del lavoro come la motivazione principale per non cambiare azienda. Tuttavia, le donne passano in secondo piano il livello di autonomia e la delega nelle scelte, mentre gli uomini attribuiscono maggiore importanza alla retribuzione variabile.¹³²

Per quanto riguarda, invece, la differenza tra piccole, medie e grandi imprese, essa consiste nel grado di sicurezza lavorativa garantito ai manager dall'azienda che è, infatti, maggiormente percepita dai manager delle grandi imprese, rispetto a quelli delle piccole o medie imprese.¹³³

Di contro, i motivi per cui i manager sarebbero portati ad abbandonare l'azienda risultano essere in percentuale minore rispetto a quelli per rimanere, e tra questi

¹³⁰ *Ibid.* p. 67.

¹³¹ *Ivi*, p. 67.

¹³² *Ibid.*, p. 68.

¹³³ *Ibid.*, p. 69.

figurano le opportunità di fare carriera, il livello di coinvolgimento nella presa di decisioni importanti, i mezzi di supporto e di formazione, e motivi di natura economica.¹³⁴

In questo caso non emergono particolari differenze di priorità tra dirigenti e quadri, e neanche differenze basate sull'età. L'unica nota riguarda i manager più giovani, i quali preferirebbero che il loro posto di lavoro fosse collocato nelle vicinanze. Tra le piccole, medie e grandi imprese, invece, solo 3 manager su 10 delle piccole aziende lascerebbero il loro posto, alla ricerca di opportunità migliori e più vantaggiose.¹³⁵

¹³⁴ *Ibid.*, p. 71.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 74.

CONCLUSIONI

L'analisi delle teorie manageriali dopo *Il nuovo spirito del capitalismo* di Boltanski e Chiapello, svolta in questo lavoro di tesi, è stata articolata contemporaneamente su due piani differenti, ovvero quello teorico e quello di una più diretta osservazione della realtà imprenditoriale.

Abbiamo visto come le varie teorie che si sono susseguite sulla figura del manager e leader siano state, poi, effettivamente confermate dalla realtà, ma soprattutto, come esse si siano modificate ed evolute in base al contesto storico e culturale, cercando di capire quali fossero le esigenze delle persone in quel momento.

Ma il punto cruciale che è sempre stato presente in tutta la tesi, è che il manager vive in una costante tensione tra la volontà di autorealizzazione e il cercare di adattare la sua personalità e i suoi comportamenti in una realtà che, non facente parte della sfera della sua vita privata, bensì della sfera della vita lavorativa, è comune a tutti; ciò comporta, quindi, la necessità, da parte del manager, di uno sforzo ulteriore che si traduce anche nell'abilità di saper modificare alcuni tratti del suo carattere, in base alle diverse situazioni, e per evitare che la sua organizzazione non abbia il successo voluto.

La questione è stata ben evidenziata anche da Boltanski e Chiapello, gli autori che hanno rappresentato il nostro punto di partenza: questa continua tensione, infatti, è propria del manager del nuovo spirito del capitalismo, che, se non saputa affrontare nel modo corretto, può sfociare in una sofferenza psichica che gli autori identificano come inquietudine, provocata dalla difficoltà di poter essere se stessi.

Essi affermano:

“Il turbamento creato da questa difficoltà può essere attribuito, più precisamente, all’esistenza di un conflitto: da una parte ci sono alcune norme (particolarmente esplicite nel mondo domestico e in quello industriale) che valorizzano ciò che è duraturo e, dall’altra, si ha a che fare con la condizione umana in un mondo flessibile, in cui gli esseri si modificano in relazione alle situazioni che vivono.”¹³⁶

Vediamo ora di capire, quindi, i concetti principali emersi dalla letteratura presa in considerazione e le questioni emerse, invece, dall’osservazione della realtà aziendale.

A seguire, alcune considerazioni conclusive.

¹³⁶ L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo.*, cit., p. 468.

1.1 Cosa dice la letteratura

Il periodo storico preso in considerazione per quanto riguarda la letteratura manageriale è stato quello compreso tra gli anni Sessanta e la fine degli anni Novanta, durante il quale scrittori, filosofi, professori ed economisti si sono confrontati sulla questione.

Nello specifico, partendo da *Il nuovo spirito del capitalismo* di Boltanski e Chiapello, che ha sempre rappresentato il punto di riferimento per il confronto con gli altri filoni di pensiero, sono state passate in rassegna le Teorie Innatiste, con il contributo di Carl Jung; le Teorie Comportamentiste, con i contributi di Douglas Mcgregor, Rensis Likert, Robert Blake e Jane Mouton; le Teorie Relativiste, con i contributi di Fred Edward Fiedler, Victor Vroom e Philip Yetton, Robert House e Terence Mitchell, Paul Hersey e Kenneth Blanchard; le Teorie sulla Leadership Trasformativa, con i contributi di James Burns, e Bernard Bass; infine, le teorie sull'Intelligenza Emotiva di Daniel Goleman.

E' importante sottolineare come la figura del manager che sta al centro di tutte queste teorie è prima di tutto una persona che lavora, i cui suoi due pilastri fondamentali sono il proprio sviluppo personale, che lo renda consapevole dei suoi processi di crescita orientati ad uno stile di vita sereno e positivo, e il proprio sviluppo professionale, che lo renda, invece, consapevole del suo ruolo all'interno dell'azienda, incrementando in lui le competenze e le responsabilità necessarie per una buona dirigenza.

Ognuno di noi, nelle diverse fasi della vita, ha sempre una figura che rappresenta la sua guida, perché in un modo o in un altro viene condizionato dalle sue parole, dai suoi pensieri e comportamenti. Banalmente, basti pensare al fatto che sin dalla nascita ogni persona riceve un'educazione data dai propri genitori, i quali trasmettono i loro valori, le loro regole, e, più in generale, la loro visione della

vita.¹³⁷ E allora, non potrebbero definirsi essi stessi dei “leader”? Essi rappresentano il nostro primo punto di riferimento e, riponendo in loro tutta la nostra fiducia, arriviamo fino al punto di assomigliargli.

Anche nell’ambito lavorativo avviene la stessa cosa: i dipendenti seguono il loro capo nel momento in cui egli si dimostra essere un “buon leader”, ovvero quella persona responsabile che si dimostra aperta nella comunicazione con gli altri, elemento fondamentale all’interno di un’azienda, che li rispetti e che sia capace di valorizzarne le singole potenzialità, che abbia la voglia di condividere con loro i suoi valori e la sua cultura.

Il buon leader punta molto sulla comunicazione, perché è attraverso il suo carisma che egli riesce a motivare i suoi collaboratori, a farli sentire più responsabili e sempre pronti ad affrontare il cambiamento, puntando sul lavoro di squadra, che rende lo svolgimento dei compiti più leggero, ma nello stesso tempo più efficace.

Tuttavia, attraverso l’analisi della letteratura presa in considerazione, abbiamo visto come questa visione di leader abbia preso forma solo con il passare degli anni, in particolare a seguito delle rivolte francesi del maggio del 1968 da parte di operai, studenti e intellettuali.

Boltanski e Chiapello ci dicono, infatti, che i movimenti di quel periodo avevano come fulcro della contestazione le forme dell’organizzazione capitalista e il funzionamento delle aziende e ciò ha rappresentato una crisi profonda del capitalismo, portando ad un sempre maggiore incremento sia della critica sociale che della critica artistica. I lavoratori, infatti, chiedevano un aumento della sicurezza da un lato, e un aumento dell’autonomia dall’altro.

E’ da questo momento, si può dire, che la prospettiva del capitalismo si modifica:

¹³⁷ S. SIRO, *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un’analisi esplorativa del Contesto Italiano*, cit., p. 103.

“La storia degli anni successivi al '68 è un'ulteriore prova che le relazioni tra sfera economica e sfera sociale [...] non si riducono al dominio della prima sulla seconda, ma che, al contrario, il capitalismo è costretto a proporre forme di coinvolgimento compatibili con il mondo sociale nel quale opera e le aspirazioni dei suoi membri che sono in grado di esprimersi con più forza”.¹³⁸

Per arrivare, poi, fino ai nostri giorni in cui la realtà aziendale è fortemente cambiata: la leadership non viene più considerata come l'esercizio del potere dall'alto di un unico capo, i compiti non vengono più svolti dai singoli lavoratori in base alle loro capacità e come se fossero delle macchine; si lavora su più progetti diversi, spostandosi nella rete attraverso aziende cosiddette “snelle”. Attraverso il confronto delle teorie affrontate in questa tesi (Innatiste, Comportamentiste, Relativiste, Leadership Trasformativa) dopo *Il nuovo spirito del capitalismo* sono emersi, quindi, i pilastri su cui si fonda una leadership vincente: fiducia, motivazione, comunicazione, condivisione, sostegno, consapevolezza, attenzione per gli obiettivi, chiarezza, lavoro di squadra.

Ultimo elemento, ma non meno importante, è stato il contributo di Daniel Goleman con la sua Intelligenza Emotiva, che abbiamo visto essere fondamentale per l'efficienza di un'organizzazione.

Infatti, se da un lato è vero che esistono diverse cause che possono portare al fallimento di un'azienda, come mutamenti dei mercati, strategie sbagliate, clima di ostilità, tecnologie competitive, ecc., dall'altro lato è vero anche che se si possiede una buona dose di intelligenza emotiva, l'azienda risulterebbe essere più forte, resistente e capace di fronteggiare tutte le situazioni di pericolo.

Consapevolezza di sé, padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità sociali, rappresentano quindi quelle competenze emotive, di cui Goleman ci parla, che non solo sono fonte di protezione per l'organizzazione stessa, ma sono anche fonte di incoraggiamento verso lo sviluppo.

¹³⁸ L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo*., cit., p. 243.

1.2 Cosa dice la realtà imprenditoriale di oggi

Nella realtà imprenditoriale contemporanea il vecchio modo di fare affari non funziona più: non può più esistere una economia in cui le gerarchie contrappongano la manodopera al management e in cui gli stipendi dipendono dalle capacità di ognuno; il cambiamento nel mercato del lavoro, a cui assistiamo ogni giorno, richiede ai manager e ai lavoratori di oggi di focalizzare l'attenzione su altri aspetti che fino ad alcuni anni fa non erano affatto in rilievo.

Infatti, abbiamo visto come, ad esempio, le trasformazioni in campo tecnologico siano diventate fondamentali nella nostra vita di tutti i giorni, e a maggior ragione anche nell'ambito lavorativo.

In particolare, attraverso il contributo di Salim Ismail con il suo testo *Exponential Organizations*, siamo giunti alla consapevolezza di come internet e le nuove tecnologie siano il futuro del business mondiale, ed è, quindi, opportuno che aziende, manager e dipendenti adottino tutte le misure necessarie per stare al passo con i tempi e con le continue innovazioni.

Come fare? Per far sì che un'organizzazione non rischi di cadere nel vortice delle ultime innovazioni, l'autore ci dice che da una parte sono necessarie tutte quelle qualità proprie anche del manager della Città per Progetti di Boltanski e Chiapello e, quindi, l'autonomia, il senso del controllo, il sapersi confrontare con gli altri e il saper fare lavoro di squadra; dall'altra parte, invece, è opportuno che il manager impari ad utilizzare tutti i vari sistemi di data base, software e Big Data, in modo tale da sfruttare questa sfera di intelligenza artificiale al completo, che si rivela essere molto utile nella gestione di alcuni dati complessi che prima non esistevano, e nella presa di alcune decisioni.

Altro elemento fondamentale per le aziende di oggi consiste nell'aver ai vertici della dirigenza una persona che incarni il più possibile sia le qualità di un manager, sia le qualità di un leader; creare, quindi, il giusto mix tra le due personalità.

Abbiamo visto, infatti, come queste due figure, pur essendo nominate in modo intercambiabile, presentano, invece, caratteristiche differenti, ciascuno con dei punti di forza e di debolezza. Ecco perché in alcune situazioni ci sarebbe maggiormente bisogno di una figura che si focalizzi sull'amministrazione e sul controllo, caratteristiche proprie dal manager; e altre situazioni in cui, di contro, ci sarebbe maggiormente bisogno di una figura che si occupi di motivare e guidare il personale, caratteristiche proprie del leader.

Non si può pensare di sostituire una figura con l'altra, perché un ambiente in cui prevale una dirigenza manageriale potrebbe risultare troppo rigido e pesante, mentre in un ambiente in cui prevale una dirigenza da leadership la situazione potrebbe sfuggire di mano nel momento in cui, presi dall'entusiasmo, si accetta di affrontare sfide senza tenere conto di eventuali ripercussioni negative. Lo sforzo delle aziende di oggi è, quindi, quello di prendere il meglio da entrambe le parti per trovare l'equilibrio vincente.

Infine, attraverso una più diretta osservazione della realtà, ovvero quella rappresentata dal rapporto del 2012 dell'Osservatorio Manageriale sui manager italiani, sono emerse quelle tematiche che oggi i manager delle piccole, medie e grandi imprese ritengono fondamentali, anche per la permanenza nell'impresa stessa o meno.

Al primo posto abbiamo visto esserci il contenuto del lavoro e, quindi, tutto ciò che concerne la tipologia dei compiti da svolgere, degli obiettivi da raggiungere così come anche il grado di motivazione che viene trasmesso dal coinvolgimento nella presa di decisioni e nell'affrontare le sfide; seguono, poi, altre variabili quali la flessibilità dell'orario di lavoro, la qualità del rapporto con i colleghi, il livello di autonomia, i valori aziendali, la retribuzione.

Ciò che invece spingerebbe il manager ad abbandonare l'azienda in cui si trova consiste nella mancanza di una opportuna formazione e di sistemi di supporto. La formazione, infatti, ha un ruolo di grande responsabilità nella crescita, nell'aggiornamento e nel potenziamento delle persone che lavorano, perché è anche da essa che dipendono lo sviluppo e la prosperità dell'azienda. Non si sta parlando di una formazione solo a livello tecnico, ma anche a livello emozionale, dal momento che

“il ruolo e il valore delle emozioni nella formazione e nell'apprendimento dovrebbero assumere una significatività ancor maggiore nell'ottica di realizzazione di quel processo di lifelong learning al quale si affidano le persone che nel lavoro vogliono trovare un senso e una realizzazione personal-professionale e nella formazione una risposta ai propri bisogni e desideri, di approfondimento, di sviluppo, di nuove visioni, di nuove prospettive, di crescita e di consapevolezza”.¹³⁹

La mancata formazione, quindi, potrebbe portare il manager o il lavoratore in generale a cercare opportunità più vantaggiose altrove.

Ci troviamo di fronte ad un nuovo mondo del lavoro nel quale al posto fisso prevalgono le carriere variabili, alle gerarchie subentrano le connessioni in rete, il management e la manodopera si uniscono in squadra, le competenze necessarie allo svolgimento del lavoro sono in continuo aggiornamento, e le retribuzioni dipendono da un insieme di fattori che prendono in considerazione il lavoratore nel suo insieme e non sono le sue capacità.

E', pertanto, inevitabile, che con il modificarsi della realtà aziendale si modifichino anche le caratteristiche necessarie alla sopravvivenza.

¹³⁹ A. STEFANINI, *Le emozioni: patrimonio della persona e risorsa per la formazione*, cit., p. 258.

1.3 Considerazioni conclusive

La scelta di questo tema per questo lavoro di tesi è stata fatta perché crediamo che, oltre ad essere un tema sempre attuale, indipendentemente dal periodo storico, esso racchiuda in sé diverse questioni su cui è opportuno interrogarsi e riflettervi.

Diventare manager di un'azienda, piccola, media o grande che sia, non è solo motivo di orgoglio personale per essere giunti ad una posizione di tutto rispetto, ma comporta anche tutta una serie di responsabilità, professionali, produttive, etiche e morali, a cui, forse, non tutti sono preparati ad affrontare, o che, magari, vengono prese a cuor leggero.

Il nuovo spirito del capitalismo di Boltanski e Chiapello ha costituito il nostro punto di partenza nell'analisi di questo tema, perché a nostro parere, esso rappresenta al meglio il filo conduttore di tutto il discorso.

Gli autori, infatti, illustrano molto bene le evoluzioni che la figura del manager ha attraversato col passare degli anni e sottolineano come esse siano dipese dal contesto storico, economico e culturale. Le diverse fasi del capitalismo hanno fatto sì che cambiassero le esigenze dei lavoratori, i quali se da una lato continuavano a chiedere la sicurezza sul posto di lavoro, dall'altro, però, cominciavano a fare pressione anche per una maggiore autonomia e libertà, e su nuovi valori quali la creatività e l'originalità.

Tutto ciò ha portato ad un radicale cambiamento del sistema aziendale, di cui siamo spettatori oggi.

In particolare, è stato molto interessante affrontare la tematica dell'intelligenza emotiva, perché ci ha aiutati a capire quanto la componente più umana e sentimentale, solitamente posta in secondo piano rispetto ad altre ritenute più rilevanti, sia, in realtà, fondamentale in tutti gli ambiti della nostra vita: non solo

nella sfera privata, ma anche in quella professionale, tanto da poter influenzare l'andamento di un'azienda e il suo successo.

Il rapporto tra manager e i suoi dipendenti, la capacità di creare una sintonia a livello professionale in modo da creare un ambiente sereno e positivo, la capacità di comunicare e di ascoltarsi a vicenda, la capacità di collaborare e fare squadra rappresentano il punto di svolta su cui il mercato del lavoro contemporaneo deve fare leva.

Rende di più una persona che va a lavoro volentieri, o che, invece, va a lavoro con il pensiero di finire il turno il prima possibile? Crediamo che alla base del buon funzionamento di un'organizzazione ci debba essere prima di tutto la stabilità mentale dei lavoratori, stabilità data da un ambiente di lavoro in cui si possa sentire a suo agio e in cui possa essere ascoltato, capito, valorizzato, considerato, libero di potersi esprimere; ma anche in un ambiente dove le ostilità con i colleghi siano limitate a dei singoli episodi, lasciando spazio, piuttosto, alla collaborazione in team, dove entri in gioco una sana competitività, nella quale ognuno sfrutta le sue potenzialità al meglio allo scopo di raggiungere l'obiettivo comune.

Proviamo a riflettere, banalmente, sull'importanza dell'ascolto. E' attraverso l'ascolto che si ottiene la fiducia dei nostri collaboratori, perché è la prima attività comunicativa con cui si crea una interazione con l'altro.

“Ascoltare attivamente, al lavoro e non solo, consente di metterci nei panni dell'altro; riconoscere e accettare il suo punto di vista, le sue emozioni, in totale assenza di giudizio”.¹⁴⁰

E con un ascolto attivo non si intende solo il linguaggio verbale del nostro interlocutore, ma anche quello corporale e dei gesti, perché come diceva anche Peter Drucker, famoso economista del '900, “la cosa più importante nella comunicazione è ascoltare ciò che non viene detto”.¹⁴¹

¹⁴⁰ A. VARRIALE, *L'importanza di saper ascoltare, perché «sentire» non basta*, *Il sole 24 ore Management.*, 20 giugno 2017, [<https://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-06-06/l-importanza-saper-ascoltare-perche-sentire-non-basta-083654.shtml?uuid=AEKf6OZB> (ultimo accesso 25.09-2018)].

¹⁴¹ Ivi.

Purtroppo, in questo mondo di oggi, in cui la società corre così veloce, presa da stress, impegni, rumori e frenesia, diventa sempre più difficile fermarsi ad ascoltare il prossimo; in particolar modo in ambito lavorativo, dove la mancanza di ascolto è perlopiù dovuta a circostanze, quali la poca disposizione di tempo materiale, la troppa concentrazione sugli obiettivi da raggiungere, o, più semplicemente, una persona non gradita.¹⁴²

E' importante, ancora, a nostro parere, che ogni lavoratore venga poi anche gratificato e premiato del suo impegno, perché questo alimenta in lui un sentimento di soddisfazione personale che diventa fonte di stimolo e motivazione per fare ancora meglio in futuro, ed è anche ciò che lo spinge a rimanere nell'azienda in cui si trova. Troppo spesso si sente parlare di "fuga dei cervelli": ragazzi e ragazze giovani che si spostano altrove alla ricerca di opportunità di lavoro per loro vantaggiose, in cui possano essere apprezzati e in cui possano mettere in pratica le conoscenze e gli studi precedenti.

Tuttavia, alla luce di tutto quello che è stato scritto in questa tesi, ci poniamo due ultimi interrogativi.

Il primo interrogativo riguarda i manager: ci chiediamo, infatti, se questi siano effettivamente capaci di rinunciare alla tentazione del potere durante il loro lavoro. Un manager formato è sicuramente a conoscenza di tutte le norme comportamentali che dovrà tenere nella conduzione dell'azienda, ma quello rimane in dubbio è se saprà anche metterle in pratica, sapendo riconoscere il limite di esercizio della sua autorità per non sfociare nel cosiddetto "capo-padrone".

Il secondo interrogativo riguarda, invece, i lavoratori, di oggi e di domani: per loro ci chiediamo se saranno capaci di sfruttare questa autonomia e libertà che gli viene offerta dal mercato del lavoro contemporaneo. E' noto a tutti, infatti, che se da un lato la possibilità di poter prendere delle decisioni in maniera autonoma è motivo di orgoglio e motivazione, dall'altro è anche il rischio di poter fare la

¹⁴² Ivi.

scelta sbagliata, andando incontro alle relative conseguenze. Sarebbe interessante, quindi, capire quanti effettivamente hanno il coraggio di assumersi delle responsabilità.

BIBLIOGRAFIA

- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Il nuovo spirito del capitalismo.*, Mimesis, Milano, 2014
- DE MARIA P., *Se solo ti lasciassero lavorare. Come far crescere la tua azienda nonostante fornitori che non rispettano gli accordi, collaboratori che sembra lavorino per la concorrenza e clienti che ti fanno impazzire.*, Strumenti di Business Edizioni, 2017
- GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva.*, Rizzoli, Milano, 1997
- GOLEMAN D., *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare il nuovo rapporto con il lavoro.*, Best BUR, Padova, 2017
- ISMAIL S., *Exponential Organizations. Il futuro del business mondiale.*, MARSILIO NODI, Venezia, 2017

SITOGRAFIA

- D'ERAMO M., *D'Eramo e Boltanski: il nuovo capitalismo*, Carmillaonline.com, 16 luglio 2003 [<https://www.carmillaonline.com/2003/07/16/deramo-e-boltanski-il-nuovo-capitalismo/> (ultimo accesso 06.06.2018)]
- DONAGGIO E., *Sul nuovo spirito del capitalismo, Le parole e le cose*, [<http://www.leparoleelecose.it/?p=17670> (ultimo accesso 06.06.2018)]
- CORTIGIANI R., *Il nuovo spirito del capitalismo. Motivazioni e percorsi di imprenditori e dirigenti*, 2011-2013,

[<https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/859616/28653/tesi%20u-gov.pdf>
(ultimo accesso 06.06.2018)]

- GHERARDI L., *Nuovo spirito del capitalismo*, in *Il senso delle parole*, pp. 85-87
[http://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=fc1bc31e-0794-4fad-970d-79edefa7a1c4&groupId=10157 (ultimo accesso 06.06.2018)]

- GIUNTA N., *Essere manager, meno protagonismo e più «coraggio della libertà»*, *Il sole 24 ore Management*, 11 luglio 2017,
[<https://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-06-06/essere-manager-meno-protagonismo-e-piu-coraggio-liberta-084440.shtml?uuid=AESI6OZB>
(ultimo accesso 25.09.2018)]

- MANUTI A., GIANCASPRO M. L., LANCIANO T., BRUNO F., *L'intelligenza emotiva al lavoro. Assessment e training per valutare e potenziare lo stile di leadership e le abilità emotive dei manager nelle professioni socio-sanitarie*, 2017, [<http://sibaese.unisalento.it/index.php/psychofenia/article/viewFile/18992/16233> (ultimo accesso 17.08.2018)]

- *Osservatorio Manageriale. Settimo rapporto – Settembre 2012. Fare il manager oggi*, Manageritalia.it,
[https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Osservatorio_Manageriale/7Rapporto_man_set2012.pdf (ultimo accesso 10.09.2018)]

- SALOVEY P., SLUYTER D. J., *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*, 1997, [http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf (ultimo accesso 17.08.2018)]

- SIRO S., *La Leadership e il suo ruolo nel Management Moderno: un'analisi esplorativa del Contesto Italiano*, 2014-2015,

[https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/107839/3/2015_04_SiroS_pdf.pdf (ultimo accesso 10.07.2018)]

- STEFANINI A., *Le emozioni: patrimonio della persona e risorsa per la formazione*, [http://paduaresearch.cab.unipd.it/2821/1/Ambra_Stefanini_-_Tesi_di_Dottorato.pdf (ultimo accesso 17.08.2018)]

- VARRIALE A., *L'importanza di saper ascoltare, perché «sentire» non basta*, *Il sole 24 ore Management*, 20 giugno 2017, [<https://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-06-06/l-importanza-saper-ascoltare-perche-sentire-non-basta-083654.shtml?uuid=AEKf6OZB> (ultimo accesso 25.09.2018)]

- VITALE T., *La sociologia contro il fatalismo*, in *Itinerari d'impresa*, [https://www.academia.edu/27212419/La_sociologia_contro_il_fatalismo (ultimo accesso 15.09.2018)]

- VITALE T., *Leggeri, flessibili e poco autoritari. I manager ed i quadri d'azienda nell'epoca della valutazione continua*, in *Itinerari d'impresa*, [old.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/2_1891/materiale/leggeri_flessibili_e_poco_autoritari.pdf (ultimo accesso 06.06.2018)]