ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA

TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN

FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ

LA FIGURA DEL LEADER
NELLE ORGANIZZAZIONI A MOVENTE IDEALE

Relatore: Prof. GIUSEPPE ARGIOLAS

Correlatore: Prof. LUIGINO BRUNI

Laurenda: HYE LAN LEE (Nº 09LOEF0042)

ANNO ACCADEMICO 2010-2011

INTRODUZIONE

La crisi economica mondiale di questi decenni dimostra che il mondo ha bisogno di una nuova stagione economica. Infatti, le imprese e i mercati attuali stanno maggiormente tenendo conto dei valori umani (ad es. i beni relazionali) e non solo quelli capitali e finanziari. La convinzione che l'economia sia un settore importante della vita, nel quale gli uomini mettono in campo le loro passioni, i loro vizi e le loro virtù, sarà la base fondamentale del presente studio. Sulla base di questa convinzione evidenzieremo come, nel contesto attuale, le imprese e le organizzazioni che hanno una *missione o un ideale* (OMI), necessitano di porre al centro del proprio modo di essere e di operare la persona e la relazione. E vedremo che sarà proprio la qualità del rapporto tra le persone all'interno dell'OMI a fare la differenza tra un'OMI e un'altra.

La persona, la relazione e la motivazione saranno le parole chiave per lo sviluppo della tesi. In questo senso, dovremo appoggiarci prevalentemente sui contributi di varie discipline, soprattutto negli ambiti economico e psicologico, ed anche il linguaggio e gli autori scelti porteranno l'impronta di questa scelta.

Lo sviluppo di questo studio si articolerà in tre capitoli:

- Capitolo 1: è la parte introduttiva, dove descriveremo i concetti principali che ci serviranno per il resto della trattazione, quindi le nozioni di cultura, di leadership e di motivazione;
- Capitolo 2: esamineremo i fattori chiave nelle relazioni infra-organizzative: il sistema delle ricompense, il potere, la valutazione e, infine, alcune tipologie di intelligenza relazionale.: emotiva, sociale ed ontologica;
- Capitolo 3: infine, potremo soffermarci sull'analisi delle organizzazioni a movente ideale, sulla dinamica relazionale interna e sugli effetti degli

incentivi sulla motivazione intrinseca.In questo modo cercheremo di rispondere alla domanda di fondo che sottende al presente lavoro: quale leader e quale leadership per le organizzazioni a movente ideale?

Capitolo Primo

CULTURA, LEADERSHIP, MOTIVAZIONE

Nel primo capitolo cercheremo anzitutto di definire cosa intendiamo con i termini cultura, leadership e motivazioni. Da un lato esistono svariati modi per definirle, e non mancano le definizioni per comprenderle in profondità, d'altra parte è pur vero che è difficile dare una risposta immediata a chi chiede "cos'è la cultura?", "cosè la ledership?" e, anche, "cos'è la motivazione intrinseca?". Si tratta di concetti molto complessi e molto aperti; ogni individuo, infatti, può dare una diversa definizione che si adatti al proprio contesto di vita.

1.1 La cultura vissuta, che vive e che vivrà

Prima di definire la cultura orgnizzativa definiamo cos'é l'organizzazione. "Le organizzazioni sono (1) entità sociali, (2) guidate da obiettivi, (3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che (4) interagiscono con l'ambiente esterno"(Daft, 2007: 11). Dunque, una scuola, un'impresa, una NGO e la chiesa, hanno ognuno un carattere diverso ma tutte sono organizzazioni. La domanda che ci poniamo è allora: cosa sono gli elementi che caratterizzano un'organizzazione? "L'elemento chiave di un'organizzazione non é un edificio o un insieme di politiche e procedure; le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni. Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi"(Daft, 2007: 11). In questo senso, la cultura organizzativa può essere definita come "l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'"organizzazione e che vengono insegnati ai nuovi membri. Essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione" (Daft, 2007: 337). "La cultura organizzativa in particolare è importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire. I valori e lo schema di pensiero di leader e dirigenti sono in parte determinati dal loro bagaglio culturale e dalle loro esperienze comuni"(Schein, 2000: 23). Nella seguente semplice definizione troviamo due elementi essenziali: *(1) la cultura è inosservabile; (2) la cultura si apprende.*

I valori e le opinioni condivise sono invisibili, non hanno una forma immediatamente presente ma, piuttosto, si manifestano come l'atmosfera che ci

condiziona e ci fa essere orientati a comportarsi in un determinato modo. È per questo motivo che i membri di un'impresa o di un'organizzazione spesso partecipano alle dinamiche culturali (Daft, 2007) e imparano le culture senza accorgersene, semplicemente perché partecipando e imparando la cultura passa, molto spesso, inosservata. Ma cosa significa precisamente? Per rispondere in modo chiaro ci appoggeremo ad un esempio: ipotizziamo di chiedere a un sardo come cucinare la pasta alla bottarga, o a una coreana come fare il Kim Ci (un tipo di verdura che i coreani mangiano tutti i giorni) o, magari, pensiamo di chiedere perché mangiano o cucinano in quel modo. Ebbene, nonostante cucinino pasta alla bottarga e Kim Ci ogni giorno, quanti di loro potranno rispondere o spiegare la loro quotidianità agli altri senza provare sorpresa davanti ad una domanda la cui risposta è per loro scontata ed ovvia. Tale comportamento è riscontrabile anche nella cultura aziendale. I membri vivono e trasmettono nel quotidiano la cultura d'azienda ai nuovi membri senza, di fatto, sentirsi maestri.

Quando arriverà il momento di un cambiamento (es. cambia il manager o cambia la strategia) allora si accorgeranno di ciò che insegnavano vivendo quotidianamente. Come dice Richard, "è solo quando le organizzazioni provano a realizzare nuove strategie o programmi che sono in contrasto con le norme e i valori di base della cultura aziendale che le stesse si ritrovano faccia a faccia con il potere esercitato dalla cultura" (Daft, 2007: 127).

Nel momento in cui l'impresa intraprende qualche cambiamento organizzativo si può, all'interno dell'azienda, creare un forte contrasto, che sarà maggiore quanto più i precedenti meccanismi organizzativi erano radicati e diffusi tra i lavoratori e facevano parte, quindi, della loro cultura. È per questo motivo che in un'impresa nascente o nella sua "gioventù" il fondatore o l'imprenditore hanno un ruolo fondamentale nel definire e nel trasmettere i valori

aziendali.

Inoltre, siccome nel tempo le aziende “invecchiano”, per forza di cose, devono affrontare alcuni cambiamenti rilevanti, quali quelli di generazione dei manager, dei prodotti o della corrente di mercato, ecc.... Se si dà quindi per scontato che avvenga una certa trasformazione della cultura all’interno dell’organizzazione, occorre però cercare i modi di cambiare gli elementi della cultura stessa, facendo attenzione a salvaguardare quei punti che conducono l’azienda al successo. Per questo è importante: *(1) leggere e mantenere bene la cultura che è vissuta prima*, cioè, come dicevamo, non perdere gli elementi che continuano a condurre l’azienda al successo;

(2) integrare e armonizzare la cultura che vivrà con quella vissuta. Questo significa ridentificarsi con gli elementi culturali ritenuti ancora validi e importanti, e cambiare quelli meno funzionali, integrandoli reciprocamente. Capire cos’è la cultura è difficile, perché la cultura è complessa ma, al tempo stesso, importante: determina, spesso inconsciamente, il nostro comportamento individuale e collettivo. Questo vale a maggior ragione nell’ambito della cultura aziendale, perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire (Schein, 2000).

Nel cercare di comprendere la cultura, il pericolo più grande in cui ci si può imbattere sta nell’eccessiva semplificazione di tale concetto. Dire che “la cultura è solo ‘il modo in cui facciamo le cose da queste parti’, ‘i riti e i rituali della nostra impresa’, ‘ il clima dell’impresa’, ‘il sistema di premi’, ‘i nostri valori fondamentali’ e cosi via (Schein, 2000: 25), è insufficiente. La cultura è qualcosa di più profondo, consiste nelle strutture dell’organizzazione, in certi processi del lavoro, fino ai modelli mentali, alle percezioni, al modo di agire, di pensare, e agli stessi sentimenti dei membri (Schein, 2000). È così che ogni azienda matura una sua peculiare cultura, vissuta nella sua profondità e complessità.

Per questo sopra abbiamo sostenuto che è molto difficile determinare la cultura di una determinata impresa e, ancora di più, capire se una cultura può essere migliore o più giusta o più sbagliata di un'altra. È estremamente difficile valutare una cultura aziendale, se non in relazione a quello che l'organizzazione sta cercando di fare e a seconda di quello che viene permesso dall'ambiente in cui ci si trova ad operare (Schein, 2000: 62). Una cultura, in definitiva, non può essere paragonabile a nessun'altra, proprio perché essa si forma in relazione alle sue condizioni particolari, contestuali.

1.2 La Leadership come intelligenza relazionale

Chi è un leader e che cos'è la leadership? Il tema è stato e continua ad essere oggetto di studio di diverse discipline, dal management alla psicologia, dalla sociologia delle organizzazioni alle scienze politiche. Il dizionario della lingua italiana *Zingarelli* (2009) definisce il leader: il "capo di un partito o [...] esponente di punta di un movimento culturale o di gruppo", ossia è la persona di riferimento o al comando di un movimento o di un gruppo. Secondo Drucker, senza dei seguaci non c'è neanche il leader (Cohen W. A., 2010). Barnard evidenzia due dimensioni del termine leader: una facente riferimento a ciò che potremo definire la capacità di eccellere e l'altra più strettamente connessa alla guida di gruppi o organizzazioni: "Fra i significati del verbo 'to lead' noi possiamo dire che uno è: 'eccellere, essere d'avanguardia, essere preminente'; e che un altro è 'guidare gli altri, dirigere le loro attività, essere a capo di un'organizzazione o di qualche parte di essa, possedere il comando'" (Barnard, 1948: 342). Secondo Barnard la leadership fa riferimento alla "qualità del

comportamento degli individui quando guidano le persone o le loro attività in sforzi organizzati" (Barnard, 1948: 344).

Quindi sia il termine leader che leadership contengono in sè un carattere strettamente relazionale.La leadership, secondo Barnard, "qualunque cosa la leadership sia", dipende da tre aspetti fondamentali: "1) l'individuo, 2) i seguaci, e 3) le condizioni." (Barnard, 1948: 344) Sottolineando con ciò sia la dimensione personale e relazione della stessa, ma anche come sia strettamente interconnessa con la cultura che pervade l'organizzazione in cui essa si esplica.

La relazione è quindi un elemento fondamentale per la cultura aziendale perché quando le persone cambiano, cambia con esse anche la relazione, e quando la relazione cambia, cambia anche la cultura aziendale. In questo contesto il leader dovrà con intelligenza saper scegliere il proprio stile di leadership. Schein (2000) sostiene che gli atteggiamenti e i comportamenti dei fondatori e dei leader creano e radicano la cultura aziendale: è, probabilmente, il comportamento del fondatore stesso il meccanismo di gran lunga più importante per la formazione di un determinato modo di agire. In questo senso "una particolare importanza rivestono gli elementi di cui il leader si prende cura, che valuta, che lo irritano, che premia e che punisce" (Schein, 2000: 23). È quindi facile capire non solo l'importanza della presenza di un leader nell'azienda, ma la decisiva rilevanza proprio del modo di essere e del modo di comunicare di quest'ultimo, che radicano la cultura aziendale. E per condurre i membri dell'azienda a raggiungere gli obiettivi dell'impresa, un leader non deve essere soltanto l'elemento dal quale, per così dire, prende forma la cultura aziendale, egli deve anche rappresentare una guida che ha la capacità di gestire e risolvere i problemi reali che esistono nell'organizzazione. Come si è detto nel paragrafo precedente, l'impresa è una realtà dinamica, in continuo

mutamento. Più precisamente, essa si trova in una relazione con l'ambiente, inteso come contesto socio-economico, che in qualche modo la influenza e che viene da essa influenzato. Tale condizione di coevoluzione dinamica continua (Giudici, 1997) è determinata non solo dal naturale mutamento dell'ambiente, ma anche dal semplice mutare dell'impresa stessa, la quale, essendo costituita da persone, cresce con loro, cambia con loro, al loro succedersi, muta al mutare delle loro relazioni.

Ecco perché il capo, il fondatore, il manager o CEO[1] ha bisogno di avere una propria capacità di "leadership", adeguata ad ogni dimensione e ad ogni fase dell'impresa. Sempre seguendo Schein potremmo classificare le aziende in 3 modi (Schein, 2009: 20) :

(1) le aziende agli inizi

(2) le aziende di mezza età

(3) le aziende come "vecchi dinosauri"

La cultura assume un'importanza diversa a seconda degli stadi di evoluzione organizzativa (Schein, 2000: 20). Un'azienda giovane cerca di stabilizzare e di far proliferare la cultura che considera fattore determinante per il suo successo. "Le giovani organizzazioni sono anche tipicamente sotto il controllo del proprio fondatore, il che significa che la loro cultura è grosso modo il riflesso delle sue convinzioni e dei suoi valori"(Schein, 2002: 21). Dunque, la cultura di un'impresa appena nata è grosso modo il riflesso delle convinzioni e dei valori del suo leader. Gli elementi culturali che un leader trasmetterà all'impresa hanno un'influenza forte nei membri.

1.Chief Executive Officer.

E poi, come gli uomini, anche le aziende invecchiano ed hanno un'età. Può essere considerata un'impresa di mezza età quella che ha avuto vari cambiamenti di generazioni di CEO e/o manager ecc.; qualsiasi organizzazione, quando ci sono cambiamenti di persone, deve riorganizzare la cultura che esisteva prima per armonizzarla con quella che verrà a formarsi. A questo livello ha una grandissima importanza valutare in modo adeguato la cultura esistente, perché si dovranno mantenere alcuni aspetti e se ne dovranno cambiare altri. "L'organizzazione richiede anche intuito e abilità per produrre cambiamenti "pilotati" di alcuni elementi culturali mentre se ne mantiene il nucleo. Il cambiamento di cultura diventa trasformazione perché i vecchi elementi culturali devono essere dimenticati" (Schein, 2009: 21). In un certo senso, dunque, è necessariamente richiesta al leader una minuziosa e accurata attenzione a riconoscere e valutare i vari aspetti della cultura aziendale. Se un nuovo manager svolge il proprio incarico senza studiare nei dettagli i funzionamenti e gli aspetti della cultura vissuta potrebbe iniziare a cambiare o addirittura togliere gli elementi culturali che hanno garantito il successo dell'impresa, e possono continuare a farlo, creando grande confusione nell'azienda. In ultimo, "quando le imprese invecchiano, se non si evolvono, non si adattano e non cambiano gli elementi della loro cultura, divengono via via meno adatte e la cultura diviene un limite all'imparare e al cambiare" (Schein, 2009: 21). Quindi il cambiamento e l'evoluzione sono un dovere per un'azienda ai fini del suo sviluppo.

Nel caso di imprese più mature ("vecchi dinosauri"), di fatto, si possono trovare le conseguenze di quando non si adattano o non si cambiano gli elementi della cultura precedente e, pian piano, la cultura, invece di stimolare, diviene un limite al cambiare dell'identità. "Il rapido disimparare e accantonare cose che avevano valore è per molti dipendenti troppo difficile; o lasciano

l'impresa o vengono allontanati perché oppongono troppo "resistenza" ai cambiamenti" (Schein, 2000: 22). Dunque, se "il tentativo di pilotare il cambiamento non riesce, l'organizzazione può arrivare al fallimento e ricominciare da capo, costruire una nuova cultura con una nuova direzione o essere acquistata e trovare una nuova cultura che le viene imposta" (Schein, 2000: 22).

Per portare avanti il nostro tentativo di portare il cambiamento al successo è necessario sottolineare un'altra volta l'intelligenza del leader che deve comunicare, capire e gestire bene i fatti culturali d'impresa. A questo livello anche il leader diventa determinante per il suo ruolo decisivo ed essenziale nel creare, mantenere o cambiare la cultura aziendale. Infatti abbiamo visto come in ogni fase aziendale - originaria, mediana, avanzata - la leadership è una chiave centrale per portare avanti la cultura aziendale e indirizzarla ai propri obiettivi o ai valori che l'azienda vuole raggiungere.

Ci chiediamo nuovamente: cos'è la leadership? Perché è tanto rilevante per generare la cultura aziendale? Per capirne meglio il concetto c'è bisogno di distinguere tra leadership e management, due concetti che hanno diverse differenze tra loro. Ci soffermiamo, in particolare, su due aspetti che Stephen Covey spiega:

Leadership	**Management**
Persone	Cose
Efficacia	Efficienza
Liberare potenzialità,	Controllo
Doing the right things	Doing things right
Direzione	Velocità
Trasformazione	Continuità
“La scala è appoggiata sul muro giusto?”	Salire la scala velocemente

Figura1.1: (Fonte: Covey, 2004:.364)

Il punto centrale nella prospettiva di Covey è che la leadership gestisce “Persone” mentre il management gestisce “ Cose”; la leadership libera le potenzialità delle persone, e gestire le persone significa gestire le loro relazioni. Come Edgar H. Schein (2000) ha notato, la cultura è una *proprietà* di un gruppo, ossia ogni gruppo è caratterizzato da una propria cultura. Non è soltanto di un individuo, e non potrebbe esserlo, perché la cultura comprende i valori e i comportamenti che vengono “condivisi” in quel tempo, cioè la cultura risiede nella condivisione tra le persone. “Ogni volta che un gruppo ha una buona esperienza comunitaria, allora comincia a formarsi una cultura” (Schein, 2000: 25). In questo senso, la cultura abita tra le persone nel loro rapporto e, come abbiamo visto, un leader, in se stesso, rappresenta un elemento culturale che porta determinati valori direttamente all’interno dell’azienda, generando un’influenza decisiva alla popolazione interna. In un certo senso, si può dire che la leadership è un fattore che aiuta a distinguere il concetto di un leader da

quello di un semplice manager. Possiamo definire il manager come colui che occupa una posizione di autorità formale, mentre il leader è come una guida nella gestione delle persone. Ma generalmente si crede che l'autorità formale del manager comprenda anche la gestione delle persone, quindi, la definizione di leader e manager può somigliare, ma la leadership non potrà mai ridursi al management (Covey,2004). Perchè "la leadership viene da una scelta, non da una posizione o da una rango gerarchico" (Covey, 2004: 10). Se la leadership è una scelta occorre intelligenza per esercitarla. A tale livello, l'intelligenza del leader non consiste soltanto nell'avere la capacità di comprendere in modo giusto le difficoltà o i problemi organizzativi che si vengono a creare nell'impresa e, conseguentemente, nella loro efficace risoluzione. Essa deve anche cercare i modi più giusti per gestire al meglio le persone. Per poter capire e leggere bene le emozioni delle persone è indispensabile che un leader abbia sviluppato una intelligenza intellettuale affiancata ad una ben formata intelligenza emotiva. Come Stephen Covey afferma, "Per essere un buon leader non è sufficiente avere delle ottime capacità intellettuali, è necessario avere la capacità emotiva che permetta alla propria leadership di far muovere i membri anche attraverso le emozioni" (Goleman, 2002: 2). Nel capitolo secondo cercheremo di approfondire in modo più adeguato l'intelligenza del leader, soprattutto riguardo le relazioni.

1.3 La motivazione intrinseca ed estrinseca

La motivazione può essere definita come l'intensità e la direzione dello sforzo (McCullagh, 2005). "Intensity refers to the quantity of effort, while direction

refers to what you are drawn too. Evidence suggests that enhanced motivation promotes learning, performance, enjoyment, and persistence in sport, among other benefits" (McCullagh, 2005). La motivazione ha due forme: *la motivazione intrinseca e estrinseca.* La figura sotto (Deci e Ryan, 2000) ci aiuta a capire queste due forme di motivazione.

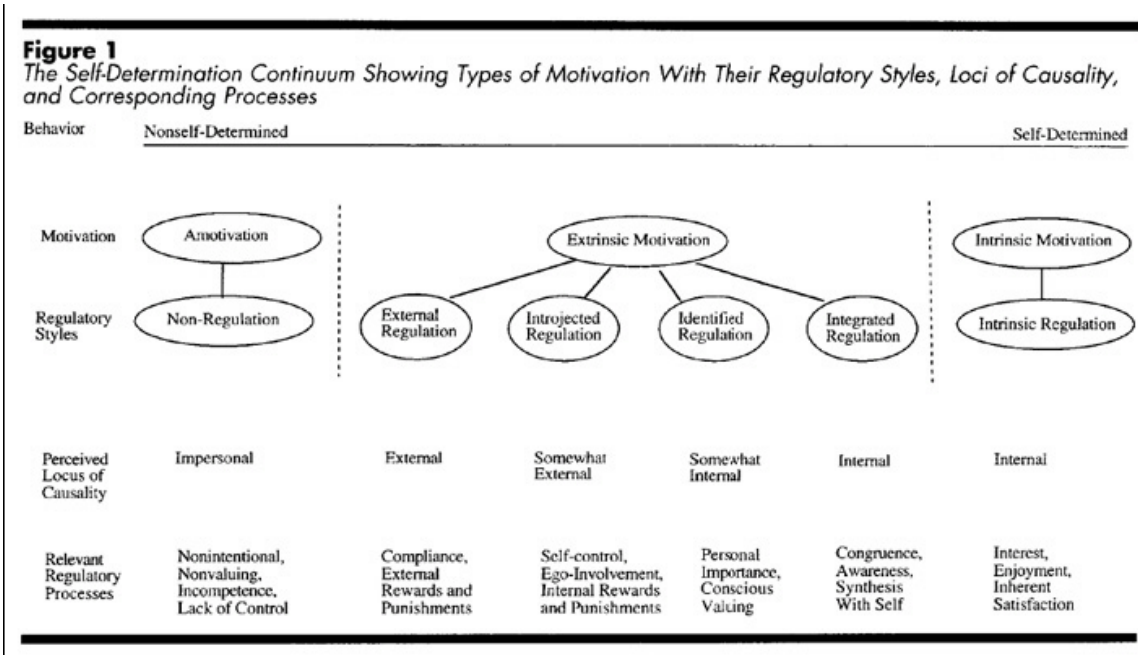


Figura 1.2 : (fonte: Ryan e Deci,2000)

La motivazione intrinseca può essere definita come la spinta che un individuo avverte come necessità ad agire e sentirsi fiero di poterlo fare (McGullagh, 2005). Si può dire allora che le persone motivate intrinsecamente nel loro lavoro, lavorano non solo per la ricompensa, ma anche per la loro soddisfazione o per il piacere che possono guadagnare dalla propria attività lavorativa. Ci sono tre tipi di motivazione intrinseca (Weinberg e Gould, 2003):

- *Conoscenza*
- *Realizzazione*
- *Stimolazione*

Per una persona, lavorare motivata intrinsecamente nella modalità "conoscenza", significa che si sente soddisfatta e felice dall'attività stessa di imparare e poter lavorare meglio. Allo stesso modo, si può capire il significato di motivazione intrinseca come "*realizzazion*e", per cui una persona lavora a causa della soddisfazione che trova nell'attività di esercitare i vari skills (capacità tecnica lavorativa). In ultima, la "*stimolazione"* è un tipo di motivazione intrinseca che riguarda le sensazioni che si avvertono nel posto di lavoro, quali lo stress, la soddisfazione, la gioia o la tensione ecc.

Invece, la motivazione estrinseca può essere considerata come una performance di un'attività per raggiungere alcuni risultati separati (Ryan, R.M e Deci, E.L., 2000). In questo senso si può dire che le persone sono motivate estrinsecamente quando lavorano solo per una ricompensa o riconoscimento o feedback positivo, piuttosto che per la soddisfazione dell'attività stessa che svolgono (la motivazione intrinseca). Anche la motivazione estrinseca ha 4 caratteri (Weinberg e Gould, 2003):

- *regolamentazione integrata;*
- *regolamentazione identificata;*
- *regolamentazione introiettata;*
- *regolamentazione esterna.*

Regolamentazione integrata e identificata sono due concetti caratterialmente simili. Questi due concetti indicano quelle persone che lavorano non perchè gli piace il proprio lavoro, ma perchè l'attività del lavoro rende qualche beneficio ed è utile alla loro vita personale. Invece "regolamentazione introietatta" indica i lavoratori quando lavorano per i motivi delle varie pressioni esercitate su di loro. Infine, per regolamentazione "esterna"

si intendono le persone che lavorano solo per ricevere la ricompensa. Per esempio: “faccio questo lavoro perché così guadagno 2000 euro”.

Per concludere, nella figura sopra indicata si trova un termine interessante: *amotivazione.* Essa si presenta quando le persone non hanno né una motivazione intrinseca né estrinseca e lavorano senza nessuna motivazione. Bruni e Smerilli (2010) nel loro libro *Leggerezza del ferro* suppongono che esistano le persone in tre gruppi in un contesto come OMI[2]. Il Gruppo 1 è quello delle persone intrinsecamente motivate, che cooperano anche se non vedono gli altri cooperare; il Gruppo 2 è quello delle persone non cooperano mai; il Gruppo 3 è quello delle persone definibili come imitatori che hanno la caratteristica di cooperare se vedono “abbastanza” membri cooperare (Bruni, Smerili, 2010). In un certo senso, dunque, il termine amotivazione può essere applicato al caso del gruppo 3, dove esistono le persone senza motivazione e le loro azioni dipendono dagli altri. In economia politica, Smith sostiene che se c’è una certa soglia critica di cooperatori, nel tempo, anche chi non coopera è portato a cooperare apprendendo per imitazione (cfr. L’ethos del mercato, Bruni, 2010)

Tutto sommato, dunque, un fatto più importante da sottolineare è che la motivazione è un concetto molto complesso e che una persona può tenere in sè varie forme di motivazione sia intrinseca che estrinseca. Quindi è rilevante non soffermarsi tanto sulla definizione di motivazione intrinseca e estrinseca ma sottolineare il fatto che una persona motivata intrinsecamente appare più interessata, più appassionata e contenta rispetto ad un’altra non motivata intrinsecamente ma solo estrinsecamente. Inoltre chi è intrisecamente motivato è in grado di migliorare la propria performance e sviluppare creatività con vigore

[2] OMI è Organizzazione a Movente Ideale

ed energia (Ryan e Deci, 2000). Anche Frey (2005) riconosce l'importanza della motivazione intrinseca, sostenendo in "*Tertiumdatu*r: "prezzi e regole non sono sufficienti per il funzionamento di una società e c'é un'ulteriore presenza, quella motivazione intrinseca che, in molte circostanze, viene estromessa dall'uso di prezzi e regolamenti"(Frey, 2005: 3). Gli incentivi hanno effetto sulla motivazione intrinseca dei membri e, in questo senso, trovare il modo di ricompensare più adatto a far migliorare e rafforzare la motivazione intrinseca delle persone diventa un compito fondamentale per l'azienda. Approfondiremo questo argomento nel capitolo terzo..

Capitolo Secondo

FATTORI CHIAVE NELLE RELAZIONI INFRA-ORGANIZZATIVE

In questo capitolo soffermeremo l'attenzione su: lo studio del sistema della ricompensa, i vari stili del potere e l'intelligenza nelle relazioni. Queste tre tematiche sono fattori chiave nelle relazioni infra-organizzative. Il sistema della ricompensa è un fattore che crea effetto sulla motivazione intrinseca delle persone e dunque cercare il modo adeguato di ricompensare è un compito importante all'interno dell'organizzazione. E il potere è un concetto complesso che appare in vari modi nel mondo dell'azienda. Ogni modalità di azione ha un suo proprio stile e carattere che bisogna conoscere con chiarezza, senza confondere concetti diversi.

L'intelligenza relazionale presenta varie dimensioni: ontologica, emotiva e sociale. Sono tre tipi d'intelligenze che caratterizzano la figura del leader. L'intelligenza e la conoscenza sono temi certamente non nuovi, anzi l'importanza di essi sta diventando ancora più cruciale per gli economisti (Argiolas, 2011). Gli approcci che utilizzeremo in questo capitolo saranno non soltanto economici ma anche psicologici. James Hillman e Daniel Goleman saranno i due autori che principalmente seguiremo.

2.1 Il sistema delle ricompense

Cominciamo con la definizione di incentivo: “L’incentivo è uno strumento sviluppato dalla teoria economica contemporanea, in base alla quale per ottenere impegno (*effort*) dai soggetti si fa in modo di allineare gli interessi dell’organizzazione con quelli del lavoratore, offrendo incentivi appunto, che facciano aumentare l’impegno del lavoratore” (Bruni, Smerilli, 2010: 80). E “It has already been demonstrated that an essential elements of organizations is the willingness of persons to contribute their individual efforts to the cooperative system. The contributions of personal efforts which constitute the energies of organizations are yielded by individuals because of incentives”. (Barnard,1938: 138). Finché l’individuo è il fattore fondamentale e strategico per l’organizzazione, la soddisfazione di un individuo è molto importante per ORG (Barnard, 1938). E la ricompensa (o incentivo) al contribuito dato dall’individuo è collegato molto alla soddisfazione della persona e la soddisfazione ha una forte influenza sulla motivazione intrinseca delle persone stesse. La ricompensa crea effetti sia positivi che negativi sulla motivazione intrinseca. Dunque sottolineiamo ancora come il processo di cercare il modo adeguato di ricompensare gli individui è un compito inevitabile per l’organizzazione. Soporattutto nel caso delle OMI[3] si trova la conseguenza forte quando si usano gli incentivi monetari per persone motivate intrinsecamente che creano l’effetto negativo (l’effetto di crwoding-out, come vedremo più avanti nel terzo capitolo) sulla loro motivazione intrinseca (Frey, 2005). Sottolineando il modo della

[3] Organizzazione al Movente Ideale

ricompensa studiamo ora i vari tipi di incentivi. Utilizziamo la classificazione degli incentivi di Barnard nel suo libro *The functions of executive.* L'autore dapprima incentivi effettua una ripartizione in incentivi specifici e incentivi generali. Gli incentivi specifici sono caratterizzati da 4 caratteri: "(a) materiale inducements; (b) personal non-material opportunities; (c) desirable physical conditions; (d) ideal benefactions" (Barnard, 1938: 142). Riprendiamo: (a) Material inducements are money, things, or physical conditions that are offered to the individual as inducements to accepting employment, compensation for service, reward for contribution" (Barnard,1938: 142). Fin ad oggi gli incentivi materiali sono considerati un modo di ricompensa più generale e diffuso nel campo organizzativo. Ma i soldi non sempre funzionano nel ricompensare il contribuito di una persona all'organizzazione (Frey, 2005). A livello della necessità psicologica il solo incentivo monetario non è sufficente per ricompensare il contributo che ha dato un individuo. "(b) Inducements of personal, non-materialistic character are of great importance to secure cooperative effort above the minimum material rewards essential to subsistence. The opportunities for distinction, prestige, personal power, and the attainment of dominating position are much more important than material rewards in the development of all sorts of organizations, including commercial organizations" (Barnard,1938: 145). In ultima, "(d) Ideal benefactions as inducements to cooperation are among the most powerful and the most neglected. By ideal benefaction I mean the capacity of organizations to satisfy personal ideals usually relating to non-material, future, or altruistic relations"(Barnard, 1938: 146). (d) E' un carattere più interessante e in certo senso, un concetto più ampio perché in questo tipo di incentivi vengono compresi anche i valori spirituali, la relazione con gli altri e l'opportunità per la soddisfazione della motivazione.(Barnard, 1938). E poi ci sono altri 4 tipi di incentivi generali, che

non sono forti come gli incentivi specifici nell'alimentare una risposta motivante nelle persone. Però, tra questi 4 tipi di incentivi generali si trova un incentivo più intangibile, che si chiama la condizione di comunione ("the condition of communion"). "It is the feeling of personal comfort in social relations that is sometimes called solidarity, social integration, that is sometimes called solidarity, social integration, the gregarious instinct, or social security (in the original, not in its present debased economic, sense)"(Barnard, 1938: 148). Sopratutto la comunione tra i membri all'interno dell'organizzazione è fondamentale. Perché come abbiamo visto, la cultura di una organizzazione che volga al successo, dipende molto dalla condivisione delle persone. Ossia, quando valori, pensieri, obiettivi sono condivisi bene tra gli individui, questa condivisione piena con gli altri, porta anche intrinsecamente alla soddisfazione di un individuo. E la soddisfazione è una forte influenza sulla motivazione (sia estrinseca che intrinseca) delle persone. Questa motivazione può essere considerata come una volontà dell'individuo a cooperare con gli altri nell'organizzazione.

" The power of cooperation, which is often spectacularly great when contrasted with that even of large numbers of individuals unorganized, is nevertheless dependent upon the willingness of individuals to cooperate and to contribute their efforts to the cooperative system"(Barnard, 1938: 138). Non può esistere una organizzazione senza obiettivi chiari da raggiungere. In questo senso, nonostante gli interessi personali degli individui, questi hanno un certo dovere di cooperare per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Il sistema di ricompensa (o incentivi) è un sistema da studiare costantemente nell'organizzazione perché essa non sempre è in grado di fornire tutti questi tipi di incentivi agli individui in modo adeguato (Barnard, 1938).

2.2 il potere

Cos' è il potere? Secondo Hillman, il primo significato che possiamo trovare nel dizionario è la capacità di fare qualcosa, di agire e muoversi, e realizzare qualcosa (Hillman, 2002). Nel suo libro, egli spiega il concetto del potere in ogni dimensione della scienza. "La fisica preferisce le parole energia e forza; la logica parla di causa e di necessità, e la psicologia di dinamica" (Hillman, 2002: 16). La definizione più interessante che fa James Hillman è quella di economia. "L'impero dell'Economia è differente da tutti gli altri imperi della storia del mondo, dato che non dipende né dalle legioni romane, né dalle navi da guerra inglesi, dalla polizia segreta o dalle riserve di armi nucleari. Il suo potere, come quello delle religioni, è stato interiorizzato. Governa con mezzi psicologici. È l'economia a determinare chi è incluso e chi è marginalizzato distribuendo premi e punizioni quali ricchezza e povertà, vantaggi e svantaggi" (Hillman, 2002: 1). Il potere che governa con i mezzi psicologici può osservare ogni parte dell'impresa. "Il potere è una forza intangibile nelle organizzazioni: non può essere visto, ma il suo effetto può essere sentito. Esso è sovente definito come la capacità potenziale di una persona (o di un'unità) di influenzare altre persone (o unità) a eseguire un ordine" (A.Dahl, 1957: 201-205).

Nell'azienda un leader è una persona che ha il potere. I suoi atteggiamenti, valori e sentimenti hanno un'influenza forte e diretta sulle persone inserite nell'azienda e ogni suo gesto richiama l'attenzione dei dipendenti. Sostiene Hillman: "Il senso animale che il leader possiede legge la situazione con l'attenzione intensa e concentrata del gatto e del falco" (Hillman, 2002: 16). I leader hanno questa capacità perché osservano e studiano i dipendenti e sono coscienti del loro ruolo e dell'importanza della valutazione

che danno ai sudditi.

Il carisma e l'autorità sono due concetti del potere. "Il termine greco carisma (χάρισμα, "charisma") deriva dal sostantivo χάρις, "cháris" ('grazia'). Piuttosto raro nel greco profano, dove significa 'dono'[...]"[4]. Il carisma può essere individuato nella personalità del leader, ossia con una serie di comportamenti specifici. Il carisma di una persona non si può toccare né vedere, però si può intravvedere nel tipo di relazioni con gli altri. Un leader è capace di far emergere i talenti dell'altra persona, proprio nella relazione con essa. "Il carisma può cadere su chiunque" afferma ancora Hillman (2002: 199) ma paradossalmente non chiunque può essere una persona carismatica. " Se la leadership nasce da una base istintuale e l'autorità dal carattere, il carisma dipende, in parte, dalle situazioni. Una situazione richiede che qualcuno simbolizzi e formuli chiaramente le sue dinamiche" (Hillman, 2002: 200). In questo senso, può esserci una persona carismatica ma la situazione contestuale non ne permette la sua fioritura. L'autorità è uno stile di potere (Hillman, 2002) ma spesso autorità e potere vengono utilizzati in modo intercambiabile (Sennett, 2006: 17), ma la differenza dei due termini è chiara: il potere è una forza che tende a raggiungere obiettivi determinati, invece l'autorità è un diritto acquisito o giustificazione di quel potere. "Nelle organizzazioni, il potere organizzativo può essere esercitato verso l'alto, verso il basso e orizzontalmente" (Daft, 2007: 458). E "in senso generale, si può dire che l'autorità rappresenti un tentativo di interpretare le condizioni del potere e di dare un significato alle condizioni del controllo e dell'influenza, mediante la definizione di un'immagine della forza" (Sennett, 2006: 19). Un'altra definizione di autorità su Wikipedia è la seguente: con il termine autorità (dal latino

[4] Wikipedia. http://it.wikipedia.org/wiki/Carisma_(cristianesimo)

auctoritas, da *augeo*, accrescere) si intende quell'insieme di qualità proprie di una istituzione o di una singola persona alle quali gli individui si assoggettano in modo volontario per realizzare determinati scopi comuni.

Un carattere interessante dell'autorità è che "sono gli altri ad accordare l'autorità, che non può essere conferita dalla sola individualità. L'autorità è dunque societaria, proprio come il sé è comunitario" (Hillman, 2002: 189). In questo senso si può che l'autorità, come il carisma, viene compresa nella relazione con gli altri. Il carisma e l'autorità sono due stili diversi del potere ma hanno un punto in comune, quello di essere due concetti che si manifestano nel rapporto con gli altri. Dunque, si può dire che "il potere esiste solo nella relazione tra due o più persone e può essere esercitato in direzione verticale od orizzontale" (Daft, 2007: 457).

2.2.1 La valutazione e la reputazione.

La reputazione è un elemento essenziale per tutte le persone, sia per quelle che sono inserite nella società sia per quelle che si identificano nella reputazione o fama. Con la parola fama "i Romani intendevano, innazitutto, 'la voce della moltitudine' e la fama era appunto la considerazione che una persona aveva nell''opinione pubblica'" (Hillman, 2002: 160). Nel campo lavorativo la valutazione può essere considerata come un riconoscimento degli altri alla nostra performance. In un certo senso la reputazione in un'azienda dipende dal criterio che essa ha per valutare le cose o le persone. La valutazione è inevitabile nel posto di lavoro, dove la performance viene

considerata importante. Dunque, in molti casi la valutazione sul lavoro di una persona può portare a considerare quella persona con una certa reputazione. In questo contesto la reputazione può assumere un ruolo importante per la motivazione delle persone (Hillman 1999). Quando si tratta di valutazione in campo economico e organizzativo, generalmente e automaticamente noi intendiamo una valutazione sulla base della performance che la persona presenta. Siccome la reputazione influenza la motivazione delle persone, il modo di valutare è rilevante perchè, come dice Bruno Frey, la ricompensa monetaria agli esiti della performance può creare l'effetto di crwoding-out che spiazza la motivazione intrinseca delle persone. Invece la ricompensa in quanto premio (non in modo monetario) crea l'effetto di crwoding-in che coltiva maggiormente la motivazione intrinseca delle persone e le chiama al lavoro con passione (Frey, 2005).

Nella valutazione della performance di una persona, riveste particolare importanza anche ciò che non viene immediatamente manifestato perchè risiede nell'interiorità, come ad es. la motivazione intrinseca, o la coscienza morale. James Hillman, nel libro *Potere*, chiama la nostra interiorità "Angelo", che vive "nell'intimo della nostra persona, sotto la nostra pelle, noi consideriamo la nostra immagine esteriore e la sua reputazione, semplicemnente una maschera, quello che la psicologia chiama (persona). Orbene, sentiranno nelle relazioni all'interno dell'impresa è importante che i lavoratori si sentano compresi per quello che sono, esseri umani, persone e non semplici individui (Barnard, 1938; Peters and Waterman jr., 1982). E questo sentirsi così percepiti diventa un elemento cruciale nelle relazioni interpersonali sopratutto con i leader (Drucker, 2000).

2.3 L'intelligenza nelle relazioni

2.3.1 La conoscenza, l'intelligenza e loro multidimensionalità

Costituiscono l'organizzazione le persone che lavorano in un luogo e vogliono raggiungere un obiettivo comune. Questa definizione dell'organizzazione è quella più accolta nel mondo. Nell'organizzazione dunque, ogni individuo possiede la propria conoscenza, che interagisce con quella degli altri. Infatti, ogni incontro dell'uomo può essere considerato come uno scambio di conoscenze; quando ci relazioniamo con gli altri, noi comunichiamo ciò che conosciamo. Possiamo così dire che la componente conoscenza gioca un ruolo fondamentale nella costruzione delle relazioni interpersonali all'interno dell'impresa (Argiolas, 2010).

La conoscenza e l'intelligenza sono strutturate secondo varie dimensioni: il sapere relazionale, il sapere tecnico o professionale ed il sapere relazionale. Anche l'intelligenza ha una sua multidimensionalità (intelligenza emotiva, intelligenza sociale, intelligenza tecnica, e così via). "Se la conoscenza è ciò che conosco, ciò che comprendo, e l'intelligenza è le capacità e le abilità di conoscere e comprendere, di leggere dentro le cose e mettere in relazione le conoscenze ereditate, quelle acquisite ed infine quelle riflesse, cioè elaborate dall'esperienza e dalla relazione con gli altri, con il mondo che ci circonda lo stare nel mondo, interpretarlo e comprenderlo è un processo intrinsecamente complesso" (Arigiolas,2010:73). Se un leader conosce bene la multidimensionalità dell'intelligenza, può utilizzarla bene nei momenti problematici e nelle difficoltà dell'organizzazione. I due tipi di conoscenza, esperienza ed apprendimento, aiutano a risolvere i problemi che si svolgono nella situazione complessa del lavoro. Anche la figura del leader è

multidimensionale e quindi le sue intelligenze devono essere multidimensionali. Perchè un leader non solo gestisce le cose (management) ma gestisce anche le persone, dunque la sua intelligenza multidimensionale è cruciale in ogni dimensione organizzativa.

Tra le varie intelligenze, quella tecnica è alla base delle altre. La competenza professionale è un elemento fondamentale del manager o del leader, anche se non può esserlo su tutti gli aspetti della vita. Così come, ad es. l'allenatore di calcio del Real Madrid non ha bisogno di giocare meglio di Ronaldo, sebbene conosca i fondamentali di quello sport. In altre parole, esser leader necessita di una competenza professionale minima, che da Lennick e Kiel (2005) viene definita come "competenze soglia" (Lennick, Kiel 2005: 5), a significare che "senza intelligenza cognitiva ed intelligenza tecnica non è possibile essere leader, rappresentano però condizione necessaria ma non sufficiente per realizzare performance d'eccellenza" (Argiolas, 2010: 70).

2.3.2 L'intelligenza ontologica

Nel capitolo 2.1.(2) abbiamo trattato il limite della valutazione, che consiste nel valutare l'esteriorità e non l'interiorità. In questo senso, però, l'intelligenza ontologica può essere una chiave di apertura dell'orizzonte per superare il limite della reputazione. Spesso diciamo che la persona è un animale sociale, cioè non può vivere da sola ma si realizza nella relazione con gli altri. David Hume, filosofo e sociologo definisce la natura della persona "empathy", cioè quella capacità di condividere le emozioni degli altri, e comunicare i sentimenti agli altri. Dunque, "se la persona è un essere-relazionale, ossia che trova la propria realizzazione nella relazione e, attraverso le relazioni interpersonali,

contribuisce a quella altrui, ecco che la capacità di cogliere questa dimensione essenziale del vivere, diviene determinante." (Argiolas, 2011: 74). Se un leader può utilizzare e sviluppare bene la sua "intelligenza ontologica" (Argiolas, 2011) nel rapporto con i dipendenti, essi non si sentiranno solo lavoratori per l'impresa e per il guadagno dei soldi, ma avvertirano il valore stesso della persona come proprio.

L'intelligenza ontologica del leader è "andare all'essenza della persona e del genere umano e cogliere la dimensione unitaria, siamo tutti fatti di una sola sostanza, umanità".(Argiolas, 2011: 73). Perchè questa intelligenza ontologica del leader è fondamentale? Perchè aiuta ad aumentare il rapporto tra le persone, infatti grazie all'intelligenza ontologica, i leader non vedono i lavoratori come una macchina da sfruttare per produrre beni e richezza per l'azienda, e, da parte loro, i dipendenti cominceranno a non guardare i manager solo come centro di potere, ma capiranno anche la loro umanità, il loro essere persone. Dunque, "un'intelligenza ontologica che permetta di comprendere a pieno come sia possibile raggiungere la comunione, quale compenetrazione delle anime e delle menti di due o più nella relazione di reciprocità, ed allo stesso tempo quanto essa realizzi a pieno la specificità della persona, non schiacciandola, piuttosto portandola alla sua fioritura umana" (Argiolas, 2010: 73) può essere un contributo nell'umanizzazione delle relazioni all'interno delle organizzazioni. Tra l'altro l'intelligenza ontologica può essere considerata come la caratteristica preminente di una leadership diffusiva capace, cioè, di coltivare il carisma delle persone per farne dei leader. Argiolas (2011) definisce alcune caratteristiche dell'intelligenza del leader: sapienza, saggezza, relazionalità, distacco e in ultima valorizzazione. Quest'ultima caratteristica riguarda proprio la capacità del leader di cotivare la potenzialità delle persone per poter fare fruire il loro carisma.

2.3.3 L'intelligenza emotiva

L'impresa è un luogo dove si trovano una molteplicità di interessi di individui che devono affrontare inevitabili conflitti. Quando sorge un conflitto tra le persone, sia tra i dipendeti e superiori o tra i dipendenti stessi, esso porta un clima di lavoro pesante e si avverte disagio in tutto il tempo lavorativo. Di conseguenza, questo disagio diventa causa di diminuita produttività per l'azienda. Nei molti casi dei problemi nel rapporto tra le persone, facilmente si possono trovare le cause nei conflitti che spesso provengono dall''impatto dovuto *alle emozioni. Oxford English Dictionary* definisce l'emozione "ogni agitazione o turbamento delle mente, sentimento, passione: ogni stato mentale violento o eccitato". In questo senso si può dire che l'intelligenza emotiva è controllare le emozioni le cui conseguenze negative potrebbero nuocere all'impresa. Come conferma Golman "l'intelligenza emotiva : essa comprende, ad esempio, la capacità di tenere a freno un impulso; di leggere i sentimenti più intimi di un'altra persona; di gestire senza scosse le relazioni con gli altri – come diceva Aristotele, la rara capacit' di 'colui quindi che si adira per ciò che deve e con chi deve, e inoltre come, quando e per quanto tempo si deve" (Goleman, 1999: 15). Dunque l'importanza dell'intelligenza emotiva cresce sempre di più nel contesto aziendale per quanto riguarda i rapporti tra le persone, i comportamenti e le reazioni tra individui.

Nel XXI secolo, il concetto di intelligenza emotiva non è più nuovo per le imprese ma si riconosce bene il fatto che ancora esista la difficoltà di applicarla nell'impresa stessa. Anche tanto è vero che da molte parti del mondo, ancora ci

In vari casi di analisi psicologica si trovano le conferme che le nostre menti sono due, i pensieri (razionalità) e i sentimenti. E Goleman dice: “In un certo senso, abbiamo due cervelli, due menti - e due diversi tipi di intelligenza: quella razionale e quella emotiva. Il nostro modo di comportarci nella vita è determinato da entrambe: non dipende solo dal Qi. Ma anche dall’intelligenza emotiva, in assenza della quale, l’intelletto non può funzionare al meglio” (Goleman, 1999: 49). E prosegue: “Spesso - forse quasi sempre - queste due menti sono perfettamente coordinate; i sentimenti sono essenziali per il pensiero razionale, proprio come questo lo è per i sentimenti. Ma quando le passioni aumentano d’intensità, l’equillibrio si capovolge: la mente emozionale prende il sopravvento, travolgendo quella razionale” (Goleman, 1999: 28). Dunque, sul posto di lavoro, se gli individui sono sconvolti e vivono sotto stress per cause emotive, non possono essere capaci di prendere decisioni giuste e lucide. In questo senso il leader deve essere capace di controllare la propria intelligenza emotiva ed aiutare gli altri a farlo. Perchè se i leader imparassero ad essere ben dotati di competenze emozionali - essere in sintonia con i sentimenti delle persone con le quali trattano - riuscirebbero a gestire i diverbi in modo da non farli degenerare, avrebbero la capacità di entrare in uno stato di flusso mentre lavorano (Goleman,1999: 182). Di conseguenza questa intelligenza emotiva del leader potrebbe portare benefici ai fini del lavoro. Se un leader ha una conoscenza tecnica a livello massimo ma non è in grado di condividere i sentimenti degli altri e non sa rispettare le loro emozioni - cioè non ha intelligenza emotiva - sarà difficile il suo compito di gestire *le persone* a livello

relazionale ed anche *le cose*, ossia il livello manageriale. Infatti, come dice Goleman “la leadership non è esercizio di potere, ma l’arte di persuadere le persone a lavorare per un obiettivo comune. In termini di gestione della propria carriera, poi, potrebbe non esserci nulla di più essenziale del saper riconoscere quali siano i nostri sentimenti più profondi riguardo ciò che facciamo – e quali cambiamenti potrebbero farci sentire più soddisfatti del nostro lavoro” (Goleman, 1999: 182). Allora, come si può applicare questa intelligenza emotiva nel posto di lavoro in modo concreto? Per quanto riguarda l’applicazione dell’intelligenza emotiva, in Goleman (1999) si può trovare qualche snodo che ci può aiutare per la sua applicazione pratica. Nell’ambiente di lavoro non mancano le critiche quali quelle di valutazione o di *feedback.* Infatti, i problemi relazionali ed emotivi emergono sovente nel processo di feedback. “Nella teoria dei sistemi, la parola inglese feedback indica lo scambio di dati relativo al funzionamento di una parte del sistema, in altre parole il feedback è la linfa vitale dell’organizzazione perchè in un azienda ciascuno fa parte del sistema e quindi lo scambio di informazioni che consente agli individui di sapere se il loro lavoro va bene, necessita di leggere modifiche, va migliorato, o deve essere completamente riorientato” (Goleman, 1999: 183). Quindi le critiche funzionano quando c’è reciprocità tra due soggetti, perché se il leader risulta grossolano nel modo di accogliere le emozioni dell’altro, la relazione ne risente in negativo. Per ottenere informazioni corrette nel feedback è neccessario saper far uso della critica in modo costruttivo. In questo senso, la formulazione di giudizi critici è uno dei compiti più importanti per un dirigente (Goleman, 1999: 183). Se un capo fa i suoi commenti critici ad un dipendente durante il processo di feedback in assenza di intelligenza emotiva, le sue critiche diventano un’arma che ossessiona il soggetto fino al disprezzo e all’umiliazione per parecchio tempo. Questo è il modo peggiore per motivare le persone (Goleman, 1999). Invece

"una critica abile si concentra su quel che una persona ha fatto e può fare, senza voler vedere, in un lavoro scadente, il segno della personalità del suo autore" (Goleman, 1999: 186). Dunque, in un certo senso, si può dire che la critica costruttiva richiama la sensibilità particolare; *l'empatia*, una capacità di condividere i sentimenti degli altri ed essere in sintonia con loro. Se il capo riesce a fare la critica costruttiva significa che è in grado di percepire anche l'impatto di ciò che dice e di come lo dice alla persona che sta ricevendo il messaggio. Di conseguenza l'intelligenza emotiva del leader ad uso della critica costruttiva porta il feedback ad essere un momento di dialogo e dà l'opportunità di correggere l'errore e migliorare la performance fornendo l'occasione di cooperare insieme. (Harry Levinson,1992).

2.3.4 L'intelligenza sociale

È difficile distinguere con chiarezza i concetti di intelligenza sociale e di intelligenza emotiva, perchè le emozioni esistono anzitutto nel rapporto tra le persone e quindi è impossibile separare la causa di un'emozione dal mondo delle relazioni: le interazioni sociali sono la guida delle emozioni (Richard Davison). Anche tanti psicologi riconoscono la inseparabilità dei due tipi di intelligenza, perchè essi risiedono entrambi nella zona sociale del cervello e si sovrappongono ai centri emotivi; da qui deriva che tutte le emozioni sono sociali (Parkinson, 1996; Norris, 2004). L'intelligenza sociale naturalmente non è un tipo di intelligenza propriamente cognitiva, nel senso che l'applicazione di questo tipo di intelligenza non si trova negli atteggiamenti cognitivi ma piuttosto nei comportamenti spontanei e quasi improvvisati in una data situazione o

relazione con gli altri. Per capire meglio le caratteristiche dell'intelligenza sociale consideriamo le categorie descritte da Daniel Goleman (2006) nel suo libro *intelligenza sociale.* Egli suddivide l'intelligenza sociale in due grandi categorie: la *consapevolezza sociale* e *l'abilità sociale*. La consapevolezza sociale viene intesa come la percezione istantanea dello stato d'animo di un'altra persona, la comprensione dei suoi sentimenti, pensieri e capacità di afferrare la situazione sociale complessa. (Goleman, 2006 : 91). Essa comprende:

- "*Empatia primaria*: sentire con gli altri; percepire segnali emotivi non vebali.
- *Sintonia:* ascoltare con piena ricettività; essere sulla stessa lunghezza d'onda di un'altra persona.
- *Attenzione empatica*: capire i pensieri, i sentimenti e le intenzioni di un'altra persona.
- *Cognizione sociale*: sapere come funziona il mondo sociale" (Goleman, 2006: 91).

Invece l'abiltà sociale è considerata come un esito della consapevolezza sociale per consentire interazioni efficaci e prive di ostacoli. E le sue caratteristiche sono:

- "*Sincronia*: interagire omogeneamente a livello non verbale.
- *Presentazione di sé*: presentarsi in maniera efficace.
- *Influenza*: plasmare l'esito delle interazioni sociali.
- *Sollecitudine*: interessarsi ai bisogni degli altri e agire di conseguenza." (Goleman, 2006: 91).

Tra queste varie caratteristiche di intelligenza sociale, sintonia, cognizione sociale e sincronia sono i tre elementi fondamentali che i leader dovrebberro ottenere per portare al meglio la relazione con i dipendenti. *Sintonia* è la cosidetta capacità di "ascoltare", intesa come un ascolto profondo. Essere in sintonia comprende il coinvolgimento dei sentimenti nelle parole dell'interlocutore, il quale si sente così capito. Nel caso lavorativo, soprattuto nel momento della discussione o feedback tra i membri, se il capo è capace di ascolto vero, questo atteggiamento può portare il momento di discussione ad un momento di dialogo reciproco. Infatti l'atteggiamento di ascolto vero da parte del leader pemette all'altro di parlare sentendosi a proprio agio e possono emergere diverse idee nuove e costruttive per risolvere i problemi. E' da notare che se anche i problemi non troveranno soluzioni immediate e rimarrano identici e irrisolti, l'ascolto vero del leader verso i dipendenti porterà a tutti soddisfazione perché le loro l'opinioni sono state ascoltate e rispettate (Goleman, 2006: 94). La soddisfazione dei dipendenti è importante per la loro motivazione al lavoro.

Il secondo elemento fondamentale è la *cognizione sociale*. "Un modo in cui può manifestarsi la cognizione sociale è la capacità di trovare soluzioni a dilemmi del tipo: quali posti assegnare a due rivali per una cena, o come stringere nuove amicizie dopo il trasloco in una nuova città?" (Goleman, 2006: 97). Questa capacità è essenziale ai leader per risolvere i problemi nei momenti in cui si trovano i conflitti interpersonali sul posto di lavoro, pur tenendo presente quanto sia difficile riuscire ad osservare tutta la situazione conflittuale. La cognizione sociale é particolarmente necessaria ai manager e ai capi quando essi debbano lavorare in uffici separati – e quindi vengono limitati gli spazi di relazione interpersonale – senza però perdere il contatto con i problemi

degli altri manager e dei dipendenti. In questo contesto, la cognizione sociale aiuta i leader a raccogliere le informazioni rilevanti e a leggere le emozioni tra le persone al fine di risolvere i problemi che succedono nella situazione conflittuale (Goleman, 2006: 97). In ultima, *sincronia* è la caratteristica dell'abiltà sociale che ci permette di agire con i segni non verbali, con interazioni spontanee nella relazione con un'altra persona. I segni non verbali della sincronia comprendono una serie di interazioni armoniosamente gestite: "sorridere o annuire al momento giusto, orientare il nostro corpo verso l'altra persona eccetera" (Goleman, 2006: 98). I segni non verbali sono semplici e sono quei fattori pratici che realmente portano le persone a sentirsi a proprio agio sia nel posto di lavoro, sia nella conversazione quotidiana. Goleman sostiene che "sincronizzarsi con qualcuno esige che entrambi interpretiamo simultaneamente i suggerimeti non verbali e lavoriamo su di essi senza sforzo, senza doverci pensare" (Goleman, 2006: 98). Se il leader riesce ad operare con i segni non verbali, magari sforzandosi di farlo (sorridendo ecc) e proprio quando non è daccordo con ciò che dice l'altro, questo comportamento produce beneficio ai frutti della relazione, perché genera un atteggiamento di apertura all'ascolto.

Concludendo il capitolo vogliamo sottolineare ancora una volta l'importanza dell'intelligenza emotiva e sociale del leader, ricordando che non va però trascurata l'intelligenza tecnica. "Il passaggio di stati d'animo da leader al dipendente caratterizza ogni relazione in cui una persona abbia potere su un'altra come i rapporti insegnante-studenti, dottore-paziente, genitore-figlio" (Goleman, 2006: 278). I leader sono in grado di gestire le emozioni dell'altra persona e portarla verso uno stato migliore o peggiore. Di conseguenza, questo forte potere emotivo migliora non solo lo stato d'animo delle singole persone, ma crea anche un ambiente di lavoro migliore o lo rende peggiore. E sappiamo

quanto l'ambiente di lavoro sia un elemento cruciale per la soddisfazione dei dipendenti stessi. Un leader intelligente emotivamente aiuta anche le persone a contenere lo stress emotivo e a riprendersi nei momenti di difficoltà (Goleman, 2006: 278). Questa relazione dei dipendenti con il leader favorisce la motivazione intrinseca dei dipendenti (Frey, 2005).

Capitolo Terzo

ORGANIZZAZIONE A MOVENTE IDEALE, MOTIVAZIONE INTRINSECA E LEADERSHIP

L'OMI, la persona, la motivazione, la relazione sono i termini principali di questo capitolo. Nella definizione di organizzazione la persona risulta già un elemento essenziale e centrale per l'attività lavorativa. E le motivazioni intrinseca ed estrinseca degli individui hanno un ruolo rilevante per la cooperazione. Il punto che vogliamo evidenziare in questo capitolo, però non é tanto il ruolo della motivazione estrinseca quanto l'importanza della motivazione intrinseca delle persone all'interno dell'organizzazione a movente ideale (OMI). Vogliamo successivamente analizzare gli effetti degli incentivi sulla motivazone intrinseca.

La relazione con il leader è un fattore fondamentale sulla motivazione intrinseca perché la può rafforzare e coltivare (Frey, 2005). Lo scopo di questo capitolo vuole essere quello di cercare una leadership adeguata per l'OMI, concentrandosi sulla relazione e sulla motivazione intrinseca delle persone. Iniziamo dalla definizione dell'OMI e dalla sua specificità caratteriale.

3.1 L'Organizzazione a Movente Ideale (OMI)

L'OMI, Organizzazione a Movente Ideale, è "un tipo di organizzazione nella quale è particolarmente evidente il ruolo cruciale che svolgono le persone e le loro motivazioni" (Bruni, Smerilli, 2010: 5). In senso ampio l'OMI contiente tutti tipi di organizzazioni, cioé non solo le organizzazioni che hanno scopo economico (le imprese) ma anche tutte le istituzioni sociali, religiose e i partiti politici (Bruni, Smerilli, 2010). In questo capitolo useremo il termine OMI in senso stretto, ossia come organizzazione economica, "[...] quindi imprese, che a differenza dalle imprese viste come un insieme di contratti e di incentivi o macchine per far soldi (se ci riescono), sono invece animate e tenute assieme anche da ideali e da motivazioni primariamente non monetarie (e ce ne sono molte, lo abbaimo visto), che interagiscono con stipendi, profitti, incentivi e mercati" (Bruni, Smerilli, 2010: 15). Come abbiamo visto nei capitoli precedenti la cultura aziendale evolve, cambia e si sviluppa. Il momento di cambiamento e transizione di un'organizzazione è inevitabile e importantissimo perché decisivo al successo o al fallimento dell'impresa. In altre parole, la vita dell'organizzazione dipende da come si superano i momenti di crisi. In questo contesto, i momenti di cambiamento nell'OMI hanno un'importanza doppia perché la crisi può intaccare le cause motivazionali e ideali, le quali sono presenti nelle persone a livelli profondi. Quindi quando l'OMI perde la persona motivata intrinsecamente o quando sceglie la persona sbagliata - nel senso che non é la persona adeguata ad essere leader – le conseguenze possono essere gravi per l'organizzazione. Dunque, "in particolare le sfide legate alla selezione del personale sono molto delicate nei momenti di crescita dimensionale delle OMI, o durante un cambiamento generazionale (dei soci o manager)"(Bruni,

Smerilli, 2010: 57).

L'OMI ha bisogno di persone che abbiano la "vocazione" ad un ideale profondo e siano disponibili a realizzarlo, come, ad es. é stata la vita di Socrate, il quale ha scelto di portare avanti i suoi ideali (in questo caso di politica, filosofia, giustizia) anche a costo della propria vita. Così i leader di cui stiamo trattando, bisogna che non lavorino solo per denaro, ma con forte motivazione intrinseca e convinzione nella loro missione (Bruni,Smerilli,2010). La vocazione è proprio il "desiderio di un individuo di impegnarsi direttamente nell'attività a cui attribuisce un valore in sé" (Heyes, 2005: 564). In questo modo, la persona con la vocazione può essere considerata in modo uguale alla persona che lavora con la motivazione intrinseca. E non è necessario che tutti i membri dell'organizzazione diventino Socrate, ne bastano pochi ma fortemente convinti. Questi tipi di persone hanno un'importanza decisiva per l'OMI, per almeno due motivi: il primo è che le persone motivate intrinsecamente agiscono non per le condizioni esterne ma per motivi interiori (come abbiamo visto nel capitolo 2). In un certo senso, dunque, sono più felici e responsabili nelle cose di cui si occupano, vivono il lavoro con passione e, di conseguenza, questa loro dedizione produce un clima positivo e cooperativo alla organizzazione intera. La loro motivazione intrinseca può essere considerata anche una vocazione alla missione dell'OMI, quindi essi possono essere pensati come protettori a salvaguardia della missione dell'organizzazione. Il secondo motivo è che questi membri-Socrate sono in grado di attivare gli altri che, pur non avendo una forte motivazione intrinseca, si comportano ugualmente in modo cooperativo (Bruni, Smerilli, 2010: 58).

Oltre la selezione delle persone, vogliamo sottolineare l'importanza di salvaguardare coloro che hanno la motivazione intrinseca perché quando arriva la crisi motivazionale o ideale sono i primi, se non vengono ascoltati, ad uscire

dall'organizzazione. E la loro uscita provoca la vera crisi dell'OMI che si ritrova senza leader. Per evitare questi avvenimenti, bisogna salvaguardare le persone motivate intinsecamente e studiare il modo di ricompensare il loro contribuito. La ricompensa per loro dovrebbe essere una ricompensa intrinseca (non monetaria) altrimenti la loro motivazione intrinseca può venire spiazzata (Frey, 2005). Per questa ragione, "nelle OMI gli incentivi sono strumenti molto delicati, che vanno usati con molta cura, e mai imitando semplicemente le imprese capitalistiche" (Bruni, Smerilli, 2010: 83). Sugli effetti degli incentivi della motivazione intrinseca ne parleremo nel paragrafo successivo. In ultimo, esaminiamo un altro fattore rilevante che distingue un'OMI dalle altre organizzazioni generali, quindi vediamo la maniera di gestire la situazione difficile nei momenti di crisi ideale e motivazionale, cioé la crisi culturale dell'OMI. Per spiegare meglio la dinamica dell'OMI nei momenti di crisi, autori come Bruni e Smerilli (2010) si rifanno al saggio di *Exit Voice and Loyalty* di Albert Hirschman (1970). "Un punto importante dell'analisi del saggio di Hirschman è il funzionamento " speculare" dei mercati nei quali si compete sulla qualità rispetto ai mercati nei quali si compete sul prezzo" (Bruni,Smerilli,2010;98). per capire meglio il concetto di Exit and Voice prendiamo un esempio dal libro *La leggerezza del ferro*:

> "*L'esempio classico è quello della scuola. Alla fine degli anni sessanta si discuteva negli USA la proposta dell'introduzione di vouchers (buoni) avanzata dall'economista liberale Milton Friedman. Il governo proponeva Friedman, per finanziare l'istruzione (che è un tipico bene meritorio che quindi va sussidiato), invece di intervenire con sussidi nei confronti dell'offerta (i classici aiuti economici alle scuole, di vario tipo), sarebbe dovuto intervenire direttamente sulla domanda assegnando cioé dei*

buoni ai genitori da spendere nella scuola che consideravanoo migliore per i loro figli: "free to choose", quindi, secondo la nota filosofia sociale delle scuola di Chicago[5]*. Il meccanismo dei vuochers avrebbe cosi aumentato la concorrenza, e, conseguentemente, l'efficienza dei servizi scolastici e la qualità dell'istruzione negli USA. Il vuocher, infatti, fornisce o rafforza per le famiglie l'opzione exit, introducendo nella gestione di quel servizio il tipico meccanismo della concorrenza di mercato: se il "bene" non mi piace "esco". L'exit offre cosi un segnale all'organizzazione, la quale, se è razionale, cerca di rettificare la qualità se non vuol continuare a perdere clienti e alla lunga essere espulsa dal mercato, e svolge una funzione che aumenta l'efficienza e quindi il benessere sociale" (Luigino, Smerilli, 2010: 98).*

Da quanto detto, l'applicazione della teoria di *Exit and Voice and Loyalty* al caso OMI non è tanto difficile da pensare. Prendiamo come esempio l'impresa di Economia di Comunione[6]. Come abbiamo visto nel capitolo 1 l'azienda si evolve e cambia sopratutto con i cambiamenti generazionali e il pericolo di deterioramento di qualtià sta proprio in questi cambiamenti di

---

[5] Friedman aveva criticato, tra l'altro, la scuola (l'universita in particolare) pubblica gratuita in base all'assunto che "nessun pasto è gratis", perché la scuola " gratis" di fatto viene pagata con le imposte dei cittadini, evidenziando cosi il paradosso dei neri (poveri) che pagavano buona parte dei costi dell'istruzione dei figli dei bianchi (ricchi) – le tasse venivano pagate essenzialmente da lavoratori dipendenti i cui figli non accedevano normalmente all'università, mentre l'università veniva frequentata dai figli di imprenditori e di professionisti che, a detta di Friedman almeno, di tasse ne pagavano poche. Il sistema universitario americano era di fatto un sistema iniquo dove i poveri pagavano la scuola ai ricchi. Una analisi simile viene ancora oggi rivolta dia quegli economisti *liberali* che criticano i finanziamenti pubblici dei teatri, poiché, dicono, chi usufruisce di quei beni meritori sono persone benestanti, mentre chi contribuisce sono in gran parte lavoratori dipendenti che raramente entrano in quei teatri, ovviamente il discorso è troppo arcitolato (i benefici pubblici dei teatri e della cultura vanno ben oltre i diretti utilizzatori), per sbrigarlo con una nota.

[6] Economia di Comunione nasce da una spiritualità di comunione, vissuta nella vita civile; coniuga efficienza e solidarietà; punta sulla forza della cultura del dare per cambiare i comportamenti economici; non considera i poveri principalmente come un problema, ma come una risorsa preziosa.

persone, come esprimono Bruni e Smerilli: quando l'impresa entra in questa crisi ideale i membri che hanno la vocazione alla missione d'impresa faranno per primi la protesta (Voice) per salvaguardare la qualità dell'OMI. Nella dinamica dell'OMI, sarà nel momento decisivo – quello in cui si determina la vitalità dell'OMI – che avanzeranno la loro protesta. Se l'impresa non ascolta la loro protesta, cioé se la loro *Voice* (protesta) viene ignorata dall'impresa, loro sceglieranno di uscire (Exit) dall'impresa. Dunque, percepire e ascoltare la loro protesta è cruciale per salvaguardare la qualità dell'impresa. Ma cosa vuol dire ascoltare e comprendere la loro protesta in modo adeguato? Anzitutto l'impresa dev'essere cosciente del fatto che la loro presenza è una benedizione, che loro sono le persone che rimangono a lavorare in ufficio non soltanto per il motivo del guadagno economico, ma sopratutto per motivi intrinseci (la missione, l'ideale dell'organizzazione). L'impresa deve usare dunque una modalità di ricompensa adeguata, come un riconoscimento dei valori intrinseci che hanno i membri-Socrate. Tale riconoscimento può essere un ascolto profondo della loro protesta. Infine una dinamica più rilevante é la cosiddetta "centrale" dell'OMI: è la relazione tra le persone. "La vita in comune può essere letta come networks e links.

Le stesse organizzazioni possono essere pensate come una rete sociale, dove non valgono solo le relazioni gerarchiche e formali, ma anche legami che connettono tra di loro i membri dell'organizzazione al di là degli organigrammi e delle mansioni" (Bruni, Smerilli, 2010: 135). Non ci stanchiamo di ripetere che i rapporti, formali o informali, sono gli elementi fondamentali per portare l'organizzazione al successo. Sopratutto il rapporto informale ha un'importanza notevole per l'organizzazione perché crea le condizioni emotive e motivazionali delle persone. Però è difficile capire la rete dei rapporti informali che si presenta invisibile. Per questa ragione è importante leggere e capire le

funzioni nei rapporti informali tra le persone nell'organizzazione e sopratutto capire le dinamiche che avvengono nei momenti di crisi dell'OMI. Significa capire non soltanto la grammatica dei rapporti ma anche la semantica delle relazioni tra i diversi soggetti dell'OMI (2010;137). Per comprendere meglio la differenza tra la grammatica e la semantica delle relazioni consideriamo le figure che suggeriscono Bruni e Smerilli nel loro libro.

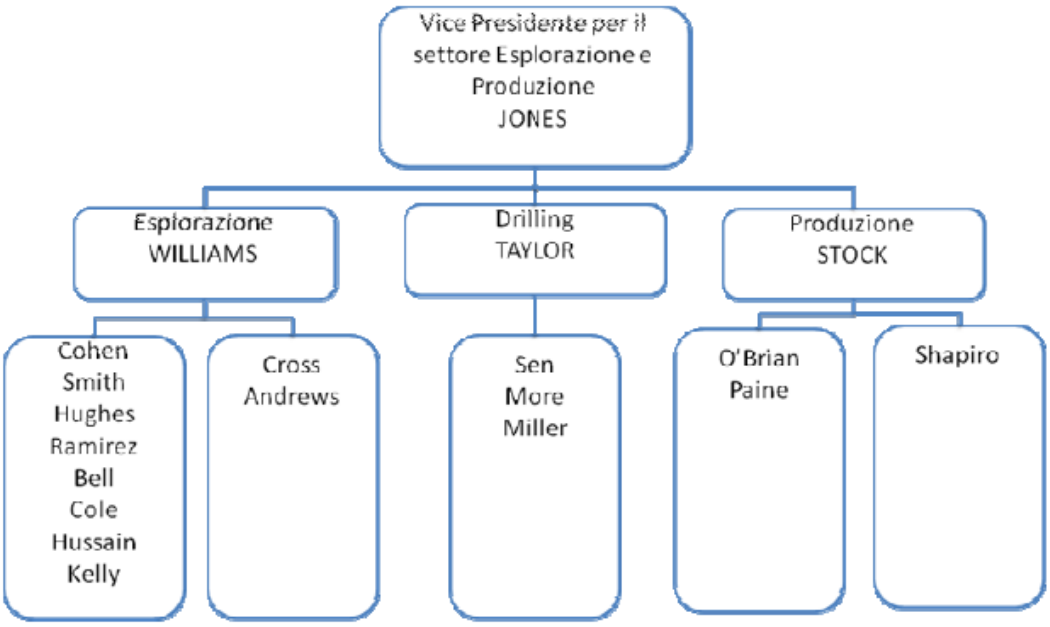


Figura 3.1 : (fonte: Bruni, Smerilli, 2010: 138)

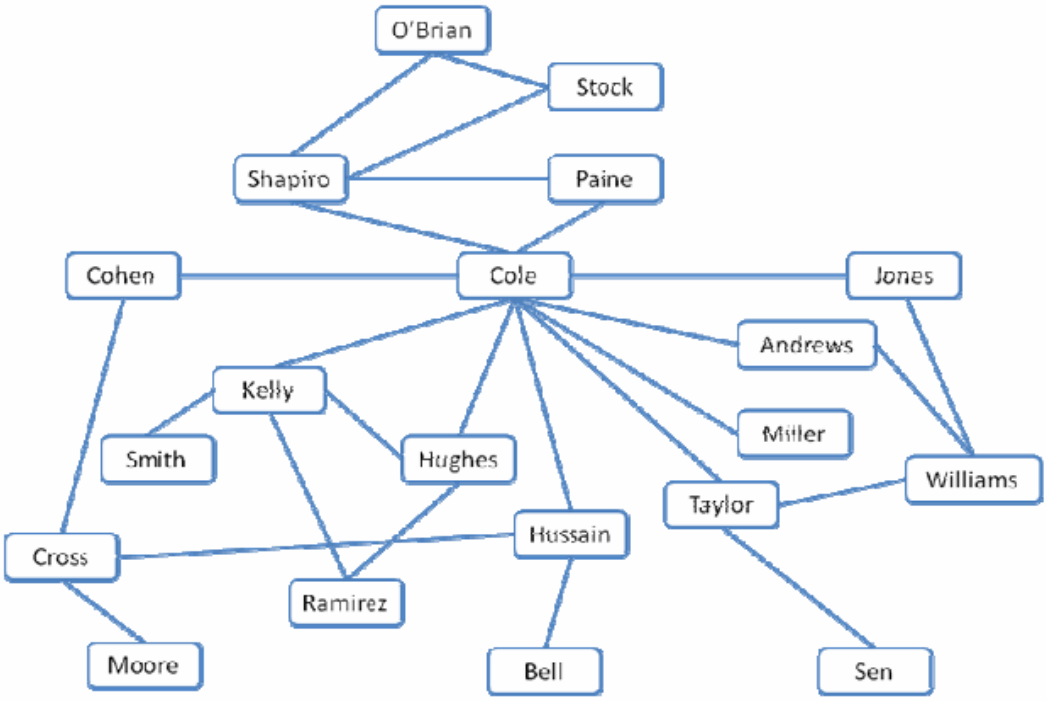


Figura 3.2 : (fonte: Bruni, Smerilli, 2010: 139)

La figura 3.1 mostra la grammatica dei rapporti in una impresa e la figura 3.2 mostra la semantica. Nell figura 3.1, Willamas, Taylor e Stock possono essere considerati come le persone che hanno un potere formale nel loro ruolo di capi. Ma nella figura 3.2 possiamo scoprire il fatto che Cole può essere una persona più potente e influenzare gli altri nel senso informale, nel suo rapporto con altri diversi soggetti al di là della struttura gerarchica dell'impresa. In un certo senso, dunque, "non conoscere la semantica (e non solo la grammatica) delle reti di relazioni dell'organizzazione può portare a prendere decisioni sbagliate, che non produrranno gli effetti sperati, semplicemente perché esse non coinvolgono le persone che all'interno della rete 'fanno la differenza'"(2010: 139). Secondo Bruni e Smerilli (2010) le reti possono configurarsi in tre tipologie:

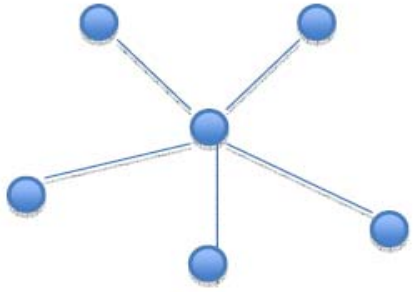


Figura 3.3: Rete a stella
(fonte: Bruni, Smerilli, 2010: 140)

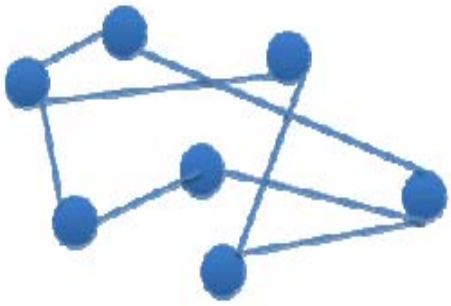
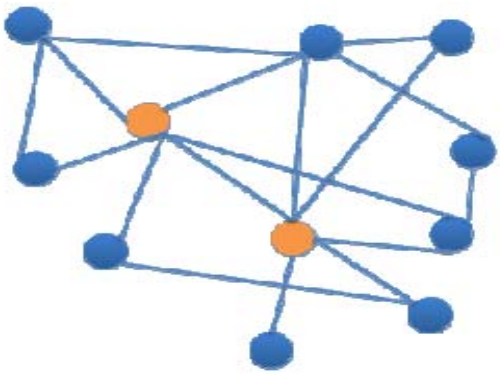


Figura 3.4 : Rete casuale
(fonte: Bruni, Smerilli, 2010: 141)

Come vediamo nella forma di rete a stella un nodo centrale ha un rapporto con tutti altri nodi, ma gli altri nodi non hanno nessun collegamento tra di loro. Questo caso si può applicare ad un'OMI che è nata da una persona carismatica (fondatore), dove i membri hanno un rapporto di fedeltà e lealtà con lei, ma la vulnerabilità di questa rete sta nel fatto che quando il fondatore muore o cambia la generazione crolla l'oganizzazione intera, perchè la loro relazione era laterale (2010: 141). La seconda forma di rete casuale non ha un nodo centrale, cioé non ha una persona che può essere un punto di riferimento del rapporto. In questo caso "le dinamiche relazionali non seguono un particolare ordine né formale né informale (a meno che il gruppo non diventi stabile, e allora nel tempo un certo ordine normalmente emerge)" (Bruni,Smerilli, 2010;142). Questo tipo di rete non si trova spesso in un'organizzazione quanto piuttosto è presente in un gruppo di amicizia. Una tipologia che ci aiuta a percepire l'importanza delle persone come Cole in un'organizzazione è la rete small world:



La figura 3.5: Rete small world (fonte: Bruni, Smerilli, 2010: 142)

Nella figura di Rete small world si trovano i nodi particolari, detti *hub* (come per gli aeroporti), che possiedono un numero maggiore di legami rispetto ad altri nodi (2010: 143). Nel caso della rete small world, Cole può essere persone-hub che ha un ruolo importante nello stringere legami tra le persone. “In un’organizzazione la presenza di una rete *small world* significa l’esistenza non di un solo centro di potere di coordinamento, ma di più centri, i cosiddetti connettori, che sono quelle persone che più di altri stringono legami, e alle quali più facilmente ci si rivolge per risolvere un problema” (Bruni, Smerilli, 2010: 145). Però, nella fortezza di questa rete small world si trova anche la sua vulnerabilità. L’aspetto positivo di questa tipologia di rete è che i valori importanti o le novità di organizzazione possono diffondersi più velocemente e anche in modo efficiente attraverso gli hub. Il punto debole di questo tipo di rete sta nel fatto che gli hub funzionano allo stesso modo in caso negativo. Se applichiamo entrambi questi aspetti nel caso di periodo di crisi della qualità dell’OMI vediamo che le persone più motivate a uscire (exit) nel linguaggio delle reti possono essere considerate hub dell’OMI (Bruni, Smerilli, 2010). la conseguenza di perdita degli hub può portare un impatto negativo e vitale alla vitalità dell’OMI. Nonostante questo aspetto negativo, è importante avere più hub nelle reti di rapporto. Infatti, come abbiamo visto nella rete a stella, se i

rapporti puntano su poche persone l'organizzazione crolla in brevissimo tempo. Ma "se invece la rete presenta più hub, le crisi possno essere meglio gestite e superate" (2010;146). Al di là di salvaguardare gli hub usando il sistema di ricompensa in modo adeguato e intrinseco, il fatto di creare gli hub è un nuovo compito da risolvere per l'OMI.

3.2 Gli effetti degli incentivi esterni sulla motivazione intrinseca

Come abbiamo visto nel capitolo 2 l'incentivo è una dinamica importante in ogni organizzazione in quanto strumento per ottenere gli impegni degli individui ricompensando il loro contribuito, che li spinge alla cooperazione. Sopratutto il discorso sull'incentivo è un tema più delicato da instaurare nell'OMI dove ci sono le persone motivate intrinsecamente che hanno un ruolo rilevante all'interno dell'OMI. Infatti "gli interventi esterni *spiazzano* la motivazione intrinseca se gli individui coinvolti percepisocno tali interventi come vincoli al loro comportamento (si manifesta dunque un effetto crowding-out)" (Frey, 2005: 20). Lo spiazzamento è un effetto negativo sulla motivazione intrinseca, ma ci sono anche altri effetti che Frey segnala nel suo libro "*Non soltanto denaro"*:

INTERVENTO ESTERNO		EFFETTO SULLA MOTIVAZIONE INTRINSECA		EFFETTO SULLA MOTIVAZIONE INTRINSECA IN AREE CORRELATE (spill-over)
PAGAMENTO (incentivo monetario)	REGOLAMEN-TAZIONE (disposizione formale)	POSITIVO (crowding-in)	NEGATIVO (crowding-out)	

Figura 3.6: (fonte: Frey, 2005: 5)

Frey distingue l'intervento esterno in due parti, *pagamento e regolamentazione* e poi individua tre tipi di effetti sulla motivazione intinseca. "*Self determination Theory"* (SDT; Deci, 1975; Deci e Ryan, 1985) e "*Cognitive Evaluation Theory"* (CET; Ryan e Deci, 2000) sono le teorie principali che hanno contribuito notevolmente per lo svilppo dello studio sugli effetti della ricompensa estrinseca sulla motivazione intrinseca. Secondo Deci e Ryan, dal punto di vista psicologico gli uomini hanno tre bisogni centrali: "people are inherently motivated to feel connected to others within a social milieu (relatedness), to function effectively in that milieu (effectance), and to feel a sense of personal initiative in doing so (autonomy)" (Deci e Ryan,1985;7). Secondo la teoria SDT questi bisogni sono innati, quindi intrinseci, ma per farli sviluppare automaticamente essi hanno bisogno del sostegno di qualche condizione ambientale. In un certo senso, questi bisogni sono legati molto alla motivazione intrinseca delle persone perché quando vengno soddisfatti, o al contrario vengono impediti, questa dinamica può creare effetti positivi o negativi sulla motivazione intrinseca. Secondo la teoria CET *controllo e informazione* sono due proprietà principali che possono influenzare la motivazione intrinseca.

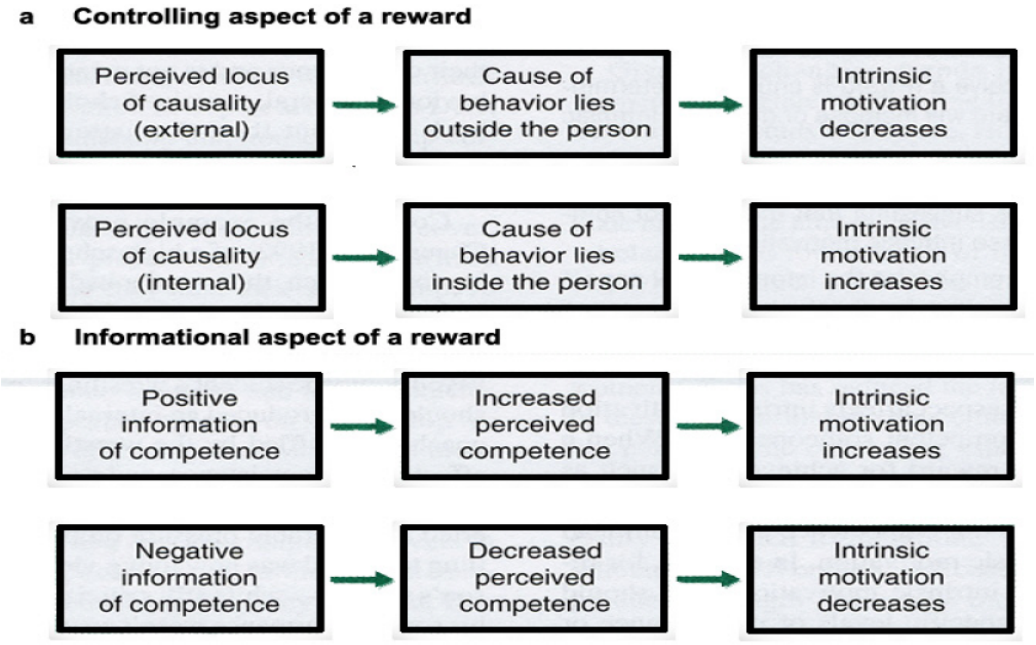


Figura 3.7 (Fonte: Weinburg e Gould, 2003)

Nella figura 3.7, “locus of casuality” indica il grado delle persone a percepire se i loro comportamenti sono liberamente determinati da se stessi o sono influenzati dagli altri (Deci e Ryan, 2000). Secondo CET, dunque, quando gli individui sentono che le loro azioni e i loro comportamenti sono causati dagli interventi esterni si può dire che loro hanno “external locus of casuality”. E, al contrario, quando gli individui sentono che i loro comportamenti sono determinati da se stessi, in modo intrinseco, si può dire che loro hanno “internal locus of casuality”. Quindi, riferendoci alla figura 3.6 di Frey, si può capire quando la ricompensa (o gli interventi esterni) vengono percepiti come un controllo che crea l’effetto di spiazzamento (crowding-out) sulla motivazione intrinseca. Occorre anche sottolineare che “secondo la teoria economica standard (quella neoclassica), i compensi monetari non hanno alcun effetto sulla motivazione intrinseca” (Frey, 2005: 29). Quindi gli studi sugli effetti degli incentivi esterni sulla motivazione intrinseca avrebbero potuto anche svilupparsi puntanto più sull’effetto crowding-out che su quello crowding-in. In questo

contesto, è importante capire le condizioni che determinano la percezione dell'intervento esterno come *controllo* o come *sostegno* (Frey, 2005: 30). Perché, anche se è difficile trovare l'effetto di crowding-in direttamente sulla motivazione intrinseca, quando l'incentivo esterno è percepito come un sostegno, la motivazione intrinseca viene rafforzata (Frey, 2005). In questo senso, il punto chiave da comprendere è percepire l'incentivo come premio (Bruni, Smerilli, 2010). Frey (2005: 7) spiega con due casi diversi la possibilità di creare le conseguenze diverse che dipendono dal modo di percepire l'incentivo come tale o come premio:

> [caso1]
>
> *"Un ragazzo ha buoni rapporti con i propri genitori e falcia volentieri il prato della casa di famiglia. Il padre decide così di offrirgli un compenso in denaro ogniqualvolta lui falcerà il prato*
>
> [caso1a]
>
> *A una ragazza il padre regala una bicicletta perché è stata d'aiuto nei lavori di casa, per esempio falciando il prato" (Frey, 2005: 7)*

Nel caso 1 il contributo del ragazzo è ricompensato con incentivo monetario, cioé con dei soldi. È un caso facilmente registrabile nel lavoro domestico. Il punto da sottolineare però è che "egli potrebbe essere indotto a non prestare il suo aiuto per altri lavori domestici se non dietro il pagamento di un compenso monetario" (Frey, 2005: 7). Il caso1a è molto comune nella quotidianità: invece di ricompensare in modo monetario la ragazza per il contribuito prestato, le si offre un regalo che ella riceve senza aspettarselo. Questo caso la indurrà a contribuire con piacere ai lavori domestici anche in altre occasioni (Frey, 2005). Questi due casi non solo riguardano la vita

familiare ma si possono anche verificare in altri settori della società che vanno acquistando sempre maggiore importanza, come ad es. il volontariato. “Offrire denaro a un volontario in circostanze e momenti sbagliati significa far sì che egli si senta offeso al punto di cessare di fornire il suo contribuito” (Frey, 2005: 8) propone altri due casi riguardanti la regolamentazione:

> [caso2]
>
> *“Alcuni professori di un’università, particolarmente attivi nel loro lavoro, insegnano per più delle otto ore per settimana richieste. Altri professori invece non si curano di questo dovere e insegnano per meno delle ore richieste. Il Ministero della pubblica istruzione introduce allora una regolamentazione generale che prevede uno stretto controllo delle ore di insegnamento offerte da tutti i professori*
>
> [caso2a]
>
> *Alcuni professori universitari vengono chiamati dal Ministero della pubblica istruzione a costituire una delegazione ufficiale che prenderà parte a un’importante conferenza che si terrà in una città molto bella”(Frey,* 2005: 9).

Nel caso 2 sarebbe difficile immaginare una ragione per cui un intervento dall’alto di questo tipo possa ridurre la motivazione al lavoro dei professori. “Ma nel caso 2a, al contrario, l’essere selezionati per un compito così particolare sarà con tutta probabilità percepito come un segno di apprezzamento, e ciò indurrà i professori diligenti a impegnarsi ancora di più nel loro lavoro” (Frey, 2005: 9).

Non solo l’incentivo monetario ma anche la regolamentazione può essere un’espressione di apprezzamento quando quest’ultima viene percepita

non come un controllo ma come un sostegno. Allora, le persone motivate intrinsecamente nell'OMI possono essere considerate come i volontari, in quanto esse lavorano con la vocazione non solo per la retribuzione ma anche per la missione dell'organizzazione. Ricevere un incentivo come premio porterà queste persone ad una conseguenza diversa e migliore rispetto all'incentivo monetario. Il percepire l'incentivo come controllo o sostegno è però una situazione molto più complessa, perché dipende molto anche da alcune condizioni che indichiamo di seguito. Secondo Frey tali condizioni sono svariate: *Relazioni personali, Tipo di attività, Uniformità, Partecipazione, ecc.* Tra le tante, sottolineiamo la condizione delle r*elazioni personali*: "Nella teoria delle relazioni industriali, si è osservato che una relazione personale tra principale e agente conduce a una sorta di 'contratto psicologico' tra i due, la cui violazione ha come conseguenza una riduzione dell'impegno e un peggioramento nella performance" (Frey, 2005: 32). Al tempo stesso, la relazione personale tra principale e agente può avere non solo la conseguenza di una riduzione dell'impegno nella performance, ma, al contrario, anche una condizione di crowding-in. Secondo Frey l'effetto di crowding-in avviene "quando un individuo, per esempio, ha l'impressione di ricevere un compenso eccessivo rispetto ai suoi sforzi, tenderà a reagire cercando di ridurre l'iniquità attraverso un incremento nell'impegno" (Frey, 2005: 29). Allora il tentativo di comprendere la relazione personale come una condizione che può creare l'effetto crowding-in è possibile, perché "il sistema di mercato concorrenziale non ha di per sé alcuna connotazione morale. Una persona o un'impresa sono dunque completamente liberi di agire al suo interno" (Frey, 2005: 39). Cioè il sistema mercato concorrenziale di per sé non é un sistema di riconoscibilità morale. In senso ampio l'oggetto di riconoscenza può essere anche la buona volontà dei soggetti, la coscienza morale degli individui. Dunque, la relazione

personale può essere un mezzo per riconoscere la motivazione intrinseca delle persone. Infatti, come abbiamo visto, é impossibile non trovare i coinvolgimenti delle emozioni nella relazione personale o formale. E le emozioni negative (stress, disagio, tensione, ecc.) che emergono nel rapporto tra i soggetti, hanno un'influenza forte sull' ambiente e sulla efficienza del lavoro . Invece le emozioni positive suscitate dal fatto di sentirsi stimati dagli altri, di sentirsi capiti come persone e dal fatto che viene valutata l'interiorità di un individuo nel rapporto tra le persone, stimolano molto la motivazione intrinseca. E questo avviene perché la soddisfazione intrinseca risulta compiuta con riconoscimento dagli altri nelle relazioni dell'interiorità dei soggetti. Per questa ragione il riconoscimento della motivazione intrinseca, evidentemente, di chi ce l'ha è fondamentale in qualsiasi organizzazione sia essa un'impresa o un qualsiasi tipo di OMI, al di là del modo di corrispondere la ricompensa (o incentivo).

L'ultimo effetto sulla motivazione intrinseca è il cosiddetto s*pill-over,* che agisce sulla motivazione intrinseca in aree correlate. "In particolare, se l'area in cui è attiva una particolare preferenza intrinseca è più ampia di quella influenzata dal compenso o dalla regolamentazione, l'effetto negativo sulla motivazione intrinseca si riversa in aree contigue" (Frey, 2005: 41). Essendo l'OMI appartenente proprio all'area dov'è attiva la preferenza intirnseca, è più sensibile e cosciente dell'effetto di spill-over, poiché "l'effetto spill-over riguarda non solo aree, ma anche *persone e periodi di tempo.* Gli individui potrebbero ridurre la loro motivazione intrinseca se la motivazione intrinseca di altri è stata estromessa" (Frey, 2005: 42). Pertanto, "Quando un numero sufficiente di persone motivate presente in una OMI, esse hanno effetti di *spill-over* sugli altri lavoratori, che possono iniziare a imitare le persone più motivate nel lavorare di più e meglio, nel riempire di gratuità gli spazi appartenenti al 'non

contrattabile[7]'" (Bruni, Smerilli, 2010: 108). Bruni e Smerilli (2010) spiegano sulla base della Teoria "The law of the few" (Gladwell, 2002) che non è neccessario che il numero delle persone motivate intrinsecamente sia notevole: piuttosto pochi ma forti.

Avere una cultura cooperativa potrebbe essere uno scopo di tutte le organizazzioni, perché quando gli atteggiamenti cooperativi sono diffusi tra le persone all'interno dell'organizzazione, essa cresce e si sviluppa. Ciò dimostra che la presenza dei membri motivati intrinsecamente è un contribuito nella diffusione della cultura cooperativa all'interno dell'organizzazione. Come abbiamo visto, secondo Bruni e Smerilli, il numero sufficiente di persone motivate intrinsecamente in una OMI ha sulle altre un effetto spill-over. Ci chiediamo però: cosa significa numero sufficiente? Per rispondere a questa domanda Bruni e Smerilli spiegano la dinamica dell'imitazione dei comportamenti cooperativi, usando la teoria della *massa critica* di Schelling (1978). Adottando la linea del modello di Schelling, suppongono che in una OMI esistano tre tipi di gruppi di persone (Bruni, Smerilli, 2010: 111) ;

> *"- **Gruppo 1** è quello composto da persone intrinsecamente motivate, che cooperano senza condizionare il loro comportamento cooperativo ai comportamenti delle altre persone, perché essi sono ricompensati prevalentemente dall'attività stessa. Tali membri hanno però un secondo livello di condizionalità: cooperano se e fino a quando il livello di qualità ideale dell'OMI è 'abbastanza' alto, altrimenti sono i primi che tendono ad abbandonare l'organizzazione.*

[7] Per esempio, se si lavora a contatto con i clienti, la presenza di almeno na persona che sa prestare attenzione alle esigenze del cliente, che sa sorridere e che non si spazientisce facilmente, può creare un clima in ufficio nel quale ache gli altri membri siano portati a comportarsi allo steso modo. Cf. Durlauf(2001), Brock e Durlauf(2000), e Blume e Durlauf(2000).

*- **Il Gruppo 2** è costituito da membri che non coopereranno mai, indipendentemente da quanti altri cooperano nell'organizzazione. Non sono influenzabili dal comportamento degli altri. Questi membri non sono necessariamente persone negative o cattive, ma lavoratori che in quella data organizzazione non vanno oltre la lettera del contratto: per questi lavorare nella OMI o lavorare in un'impresa pubblica o in una multinazionale è esattamente la stessa cosa, non cooperano oltre la normale cooperazione prevista dal contratto di lavoro e dalle convenzioni. Questi lavoratori possono anche essere degli opportunisti e dei furbi (e nella prassi concreta spesso possono esserlo), ma non è necessaria questa valutazione etica negativa perché un membro sia parte di questo secondo gruppo; è sufficiente essere un soggetto che non fa nulla per andare oltre il contratto.*

***- Il Gruppo 3,** normalmente il più numeroso, comprende gli imitatori, membri che si trovano tra il gruppo 1 e il gruppo 2 poiché non sono né cooperatori incondizionali né non-cooperatori incondizionali ma hanno la caratteristica di cooperare se vedono "abbastanza" membri che cooperano (e di non cooperare se non ne vedono abbastanza). L'elemento chiave da cui dipende la tecnologia del nostro modello è l'interpretazione di questo"abbastanza", poiché, come vedremo, tutti i membri del gruppo 3 hanno un loro "abbastanza" oltre il quale iniziano a cooperare, ma ogni singolo membro ha un suo proprio valore: per Andrea "abbastanza" è vedere sei persone che cooperano, per Marta 12, per Giorgia 2, e così via. Tutti e tre questi lavoratori (Andrea, Marta e Giorgia) appartengono comunque a questo gruppo intermedio di*

cooperatori condizionali" (Bruni, Smerilli, 2010: 111).

Il numero sufficiente, il numero "abbastanza" è "il valore soglia" (t*hreshold value*) di attivazione di una data persona (2010: 114). E il fatto da sottolineare è che proprio il valore soglia è relativo al soggetto e non è oggettivo. In un certo senso, dunque, si può dire che le persone del gruppo 3 hanno ciascuna un proprio valore soglia. L'interpretazione del valore soglia in base a "quanti altri cooperano" deve essere molto ampia. "Nelle organizzazioni reali le persone cooperano o meno sulla base di molte ragioni, ma a nostro modo di vedere, l'elemento fondamentale è rappresentato dalle relazioni con gli altri" (Bruni, Smerilli, 2010: 112). Il modello del gruppo indica solo la dimensione quantitativa e non quella qualitativa. Il valore soglia non dipende soltanto dai numeri dei membri, ma anche dala qualità della relazione tra loro. Si può così dire che la relazione con gli altri sia un elemento di diminuzione del valore soglia dei soggetti. Per esempio, se Marta del gruppo 3 ha il valore soglia 12 vuol dire che lei comincia a cooperare quando vede attorno a lei almeno 12 persone che cooperano. Però, sulla base del fatto che la relazione con gli altri rappresenta l'elemento fondamentale dell'interpretazione del valore soglia, se tra coloro che cooperano c'é una persona con la quale Marta stringe una relazione forte, Marta inizia a cooperare anche al di sotto del suo valore soglia 12. Vediamo così che la relazione tra gruppo 1 e gruppo 3 è importante perché quando c'é una relazione personale tra i soggetti di questi due gruppi, l'imitazione avviene molto più facilmente e permette agli imitatori di avere il valore soglia diminuito. Per questa ragione, in una OMI, l'effetto spill-over sui lavoratori che possono imitare le persone più motivate intrinsecamente procede in modo molto più efficiente se altri lavoratori hanno una buona relazione con le persone motivate intrinsecamente.

3.3 La Leadership carismaticamente intelligente

Ci domandiamo ora quale figura di leader é la migliore per l'OMI? Anzitutto un leader per l'OMI deve riconoscere l'importanza della dinamica relazionale tra le persone all'interno dell'OMI, perché la relazione è un elemento intangibile ma contemporaneamente si presenta con la caratteristica di forte variabilità e può influire su tutti gli aspetti della vita dell'OMI. "Quando gli ideali entrano nella sfera economica e civile le relazioni umane si arrichiscono e si complicano allo stesso tempo: aumentano i conflitti, i rischi, gli errori, ma aumenta anche la qualità della vita, dentro e fuori delle organizzazioni" (Bruni, Smerilli, 2010: 14). Nell'OMI, al pari delle altre organizzazioni, è inevitabile la presenza di conflitti ed errori, perché scaturiscono dalla relazione tra le persone. Nella dinamica relazionale questi conflitti ed errori possono essere considerati come delle ferite. Infatti "relazionarsi" con gli altri è un "aprirsi" alla nostra ferita ed entrare nella ferita dell'altro (Bruni, 2007). Innanzitutto la leadership principale che si richiede ad un leader OMI è la capacità di vedere la ferita come una benedizione. Il leader deve possedere la capacità e l'intelligenza di comprendere e credere che quando aumentano le 'ferite' con esse crescono anche le 'benedizioni (Bruni, 2007) e ciò orienta a mettere al primo posto l'importanza della dimensione relazionale all'interno dell'OMI.

L'intelligenza emotiva e quella sociale possono essere due elementi essenziali che differenziano il leader d'OMI dagli altri. I primi devono essere molto più sensibili alle emozioni degli altri e devono essere in grado di leggerle, accoglierle e comprenderle. La sintonia del leader permette ai singoli membri di

entrare in un rapporto di profondità con lui e in questo rapporto profondo la persona si sente capita e rispettata. Così la relazione del leader con i membri scende in profondità ed aiuta il leader a raccogliere le informazioni cruciali che in qualche modo riducono la possibilità di prendere decisioni sbagliate. “Non conoscere la semantica (e non solo la grammatica) delle reti di relazioni dell’organizzazione può portare a prendere decisioni sbagliate, che non produrranno gli effetti sperati, semplicemente perché esse non coinvolgono le persone che all’interno della rete ‘fanno la differenza’” (Bruni, Smerilli, 2010: 139). La semantica di rete del rapporto è difficile da capire se il rapporto dei leader con i membri rimane sempre superficiale.

C’é una leadership che possa creare altri leader? Possiamo rispondere a questa domanda con la rete small world. Le persone motivate intrinsecamente sono considerate come *hub* (nodi centrali nella rete small world) nell’OMI. Il loro ruolo è estremamente importante per l’OMI perché quando “solitamente le crisi, sopratutto se sono a livello della qualità ideale, riguardano e spingono all’*exit* proprio le persone più motivate che sono di esempio per gli altri, e cioé, nel linguaggio delle reti, sono gli hub dell’OMI”(Bruni, Smerilli, 2010: 145). Barabasi parla degli hub come nodi di una rete che hanno una *fitness* elevata:

> *“In un ambiente competitivo ogni nodo ha una certa fitness. La fitness è la nostra abitudine a stringere più amicizie rispetto ai nostri vicini; è l’abilità di un’azienda; è la bravura di un attore che lo fa apprezzare e ricordare più di altri; è la capacità di una pagina web di farci tornare quotidianamente sul suo contenuto anzichè su quello di altri miliardi di pagine che si contendono la nostra attenzione” (Bruni, Smerilli, 2005: 144).*

Le persone-hub che hanno *fitness* possono essere considerate carismatiche. Le persone carismatiche, infatti, attraggono le altre con la loro propria personalità o con attegiamenti speciali, diversi da quelli degli altri. Così, "le persone-hub nell'OMI con una fitness più alta, vengono 'linkati' più frequentemente dai nodi che si aggiungono mano a mano alla rete" (Bruni, Smerilli, 2010: 145), ossia riescono a rafforzare, creare il legame con gli altri. Per questa ragione, vogliamo chiamare le persone-hub *" leader relazionali"*. Perché pur non avendo un'autorità formale per essere un leader nel senso completo, sono le persone che hanno una capacità di influenzare gli altri nelle loro relazioni all'interno dell'organizzazione. "Senza 'Socrate' non c'é OMI; ma una volta che l'OMI esiste, è essa stessa, con la sua dinamica e con la sua cultura che sa creare Socrate, tirando fuori da ciascuno il suo 'daimon'". (Bruni, Smerilli 2010: 80) In questo contesto, una leadership che crea altri leader significa che crea Socrate, ossia crea leader relazionali. Senza la presenza delle persone motivate intrinsecamente è impossibile creare gli altri Socrate-hub-leader relazionali. Per questa ragione, la leadership carismaticamente intelligente nell'OMI deve innanzitutto salvaguardare e mantenere la presenza delle persone motivate intrinsecamente ascoltando la loro protesta nei momenti di crisi. All'interno di una OMI la crisi può avere inizio per una quantità innumerevole di motivi, ma il problema essenziale sta nel fatto che le persone intrinsecamente motivate sono le prime che escono dall'OMI se non viene accettata la loro *voice (*protesta) nel momento di crisi. "In altre parole, l'uscita rappresenta per le persone intrinsecamente motivate una decisione estrema, che si verifica solo quando nell'organizzazione non c'é più accoglimento della protesta" (Bruni, Smerilli, 2010: 132). La protesta è definita come " ogni tentativo di cambiare, invece che di evadere da una situazione discutibile, attraverso azioni personali o collettive verso il management, appelli ad

un'autorità più alta con l'intenzione di forzare un cambiamento del management, o attraverso vari altri tipi di azioni o proteste, incluse quelle per la mobilizzazione dell'opinione pubblica" (Hirschman,1982 [1970] : 30). La lealtà è un'opzione alternativa che scelgono le persone intrinsecamente motivate, invece di uscire dall'OMI. "La lealtà è però molto esigente per l'organizzazione perché richiede la speranza in chi protesta che le sue istanze siano ascoltate" (Bruni e Smerilli, 2010: 133). L' ascolto è un riconoscimento della motivazione intrinseca delle persone. Quando i membri chiave sentono che la loro protesta è ascoltata, ossia la loro motivazione intrinseca è riconosciuta, essi rimangono nell'OMI e la loro presenza aiuta l'organizzazione ad evitare il deterioramento cumulativo dell'ideale.

L'intelligenza sociale del leader è cruciale perché permette al leader non soltanto di ascoltare gli altri (sintonia) ma anche capire i loro sentimenti e pensieri (attenzione empatica). Quest'attenzione empatica del leader è "il non considerare ogni portatore di istanze ideali come qualcuno che ha 'il pallino', o semplicemente come un rompiscatole" (Bruni, Smerilli, 2010: 133). Il tentativo che fanno queste persone per cambiare la situazione può essere considerato come un conflitto che crea una ferita all'interno dell'organizzazione. Un leader carismaticamente intelligente riesce a capire che questa ferita porta in sé anche la benedizione, per cui "Una OMI deve crescere nella capacità dei suoi responsabili nell'arte di 'coltivare i pallini', perché spesso nei pallini si nascondono sviluppi futuri, e nuove motivazioni ideali che rendono la OMI viva e 'carismatica' (Bruni, Smerilli, 2010: 133).

La leadership carismaticamente intelligente sta nel guardare con la sua intelligenza relazionale la benedizione presente nella ferita come opportunità nascosta nelle situazioni di crisi. Ma sempre, anche quando tutto procede per il meglio, consiste nel guardare all'*altro* non soltanto per ciò che fa, quanto per ciò

che egli è nella sua più profonda essenza ed unicità (Argiolas, 2011): una persona con la quale entrare in relazione arrichendo l'operare insieme di nuovi e più profondi significati.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha preso le mosse da alcuni elementi introduttivi fondamentali necessari per capire il mondo delle Organizzazioni a Movente Ideale (OMI), ossia i termini cultura, leadership e motivazione intrinseca, cogliendo l'importanza della relazione tra le persone. Siamo poi passati a trattare la figura del leader e la sua importanza – tanto da paragonarla ad una sorgente di relazioni umane – nell'azienda OMI. Abbiamo insistito su come proprio le relazioni con gli altri all'interno dell'organizzazione siano un elemento tra i principali per creare una cultura aziendale collaborativa ed anche per sviluppare la motivazione intrinseca della persona.

Approfondendo vari tipi di intelligenza relazionale, quella emotiva, sociale e ontologica, ci siamo accorti che le emozioni, nel rapporto con gli altri, agiscono in modo più influente e veloce della razionalità. Si è così potuto dimostrare che la capacità di leggere e comprendere le emozioni altrui è essenziale al leader di una OMI. Questi, inoltre, non utilizza la sua intelligenza relazionale solo come mezzo per persuadere gli altri, per farli raggiungere un obiettivo comune, ma percepisce l valore unico di ogni persona, cosciente che proprio in questo sta la benedizione dell'azienda OMI traendone le dovute implicazioni operative.

Abbiamo evidenziato, così, che il leader può essere considerato come una *sorgente di relazioni* alla quale molti altri possono attingere per dissetarsi. Non solo, poiché la leadership di un leader OMI si esprime anche nel fare, nel creare altri *leader relazionali*, il riconoscere persone con queste capacità risulta un elemento fondamentale da custodire per salvaguardare la missione e l'ideale dell'OMI. Perciò, abbiamo cercato di evidenziare che la buona relazione con le

persone motivate intrinsecamente è una variabile cruciale nella diminuzione del valore soglia per la permanenza di un individuo nell'OMI. Ci sembra che questa sottolineatura possa costituire un arrichimento, nella dimensione qualitativa, del modello proposto da Bruni e Smerilli nello studio delle organizzazioni a movente ideale..

Il procedere del lavoro ci ha portati alla convinzione che con l'OMI e i con i suoi *leader nuovi* può nascere una economia nuova. , Infatti, a nostro modesto avviso, tali leader, proprio perché anch'essi vitalmente animati da profonde motivazioni intrinseche e capaci di favorire ed intessere complesse dinamiche interpersonali, possono essere considerati non solo come iniziatori, *apripista relazionali*, ma anche generatori di una leadership diffusa e diffusiva, aprendo così la strada alla disseminazione di valori umani in tutto il settore dell'economia.

Questo lavoro di tesi conclude un ciclo di studi durato due anni e non posso trattenere un sentito ringraziamento al mio relatore, il prof. Giuseppe Argiolas che mi ha accompagnato lungo tutto il percorso di lavoro con un'attenzione particolare. Ringrazio anche il mio correlatore, il prof. Luigino Bruni, per la disponibilità che mi ha mostrato nel percorso di lavoro ed un amico, don Gio, per il suo contributo nella correzione di queste pagine. Ringrazio ancora tutti gli amici e i professori di questa sede universitaria, i quali mi hanno sostenuto con il loro amore in questi due anni ed i Focolarini e le Focolarine, perché nei momenti più difficili incontrati la mia anima sapeva di poter riposare con loro. In ultimo, ma non certo per importanza, ringrazio la mia famiglia che mi ha sempre trasmesso la forza di proseguire con speranza. E ringrazio Dio, che è il senso della mia vita.

BIBLIOGRAFIA

ARGIOLAS GIUSEPPE,. *Managemente delle conoscenza e orientamento sociale delle organizzazioni*, Dispensa ad uso dagli studenti università degli studi di cagliari, Cagliari 2010.

BARNARD CHESTER.J., *The Functions of the executive*, Havard University Press, Cambridge-Massachusetts 1938.

----------, *Organization and Management*, Harvard university press, Cambridge, Mass 1948, (tr,it.: Organizzazione e direzione, UTET, Torino 1970).

BRUNI LUIGINO, *La ferita dell'altro: economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento 2007.

----------, *L'ethos del mercato*, Bruno Mondadori,Milano-Torino 2010.

BRUNI LUIGINO, ALESSANDRA S., *La leggerezza del ferro*, V&P, Milano 2010.

COVEY STEPHEN R., *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free press, New York 2004.

COHEN WILLAM A., *Drucker on leadership: Lesson from the father of modern management,* Jossey-Bass, Sanfrancisco.CA 2010.

DAFT RICHARD L.., *Organizzazione aziendale,Thomson South-Western* , Milano 2007; (tit. orig.: *Organization theory and Design*, 9th ed, Edinburgh 1990).

DAHL ROBERT A., *The concepet of Power*, Behaviorlas science, 1957, p. 201-215

DECI,E.L., KOESTNER R., & RYAN R.M,. *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, Psychological Bulletin, 1999, 125, p.627-668.

DECI,R.L.,&RYAN,R.M,. *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, Psychological Inquiry, 2005, 11, p. 227-268.

DECI,R.L.,&RYAN,R.M, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*,: Plenum Publishing Co, New York 1985.

FREY BRUNO.S.., *Non solo per denaro*, Paravia Bruno Mondadori S.p.A, Milano; (tit. orig.: *Not just for the money* : an economy theory for personal motivation , Bookfield:E.Elgar, Cheltenham 1997).

GIUDICI ERNESTINA,. *I mutuamenti nelle relazioni impresa ambiente, Giuffré,* Milano 1997

GLADWELL MALCOLM., *" The tipping point: How little things can make big difference"*, Little,Brown and company, New york 2002.

GOLEMAN DANIEL., *Intelligenza emotive,* R.C.S libri & Grandi Opere S.p.A Milano 1999 ; (it. orig.: *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London 1996).

----------, *Intelligenza sociale*, R.C.S Libri S.p.A, Milano 2006 ; (tit. orig.: *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*, Arrow, London 2006).

----------, *Primal leadership*, The Harvard Business School Press, USA 2002.

HEYES ANTHONY., The economics of vocation, or 'Why is a badly-paid nurse a good nurse?', Journal of Health Economics, 2005, 24, p. 561-569.

HILLMAN JAMES., *Il potere*, RCS Libri S.p.A, Milano 2002.

KENNICK D., KIEL F., Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success, Wharton Business Press, Philadelfia PA 2005.

MCCALLUGH, PENNY., *Sport and Excercise Psychology Lecture*, Cal Satate University, East bay 2005, p. 10-27.

NORRIS CATHRINE., *The interaction of social and emotional processes in the Brain,* Journal of cognitive neuroscience, 2004, 1690 16°10, p. 1819-1829.

PARKINSON BRIAN., *Emotions Are Social, Britsh journal of psychology*, 1966, 87, p. 663-683.

SCHEIN EDGAR H., *culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2000.

SENNET RICHARD., *Autorità*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano 2006; (tit, orig.: Authority,Faber 1980).

WEINBERG.R & GOULD.D,. *Foundations of Sport and Exercise Psychology*: Human Kinetics, 2003.

INDICE

INTRODUZIONE..... 2
CULTURA, LEADERSHIP, MOTIVAZIONE..... 4
1.1 La cultura vissuta, che vive e che vivrà.....5
1.2 La Leadership come intelligenza relazionale 8
1.3 La motivazione intrinseca ed estrinseca 14
FATTORI CHIAVE NELLE RELAZIONI INFRA-ORGANIZZATIVE.... 19
2.1 Il sistema delle ricompense.....20
2.2 il potere 23
2.2.1 La valutazione e la reputazione. 25
2.3 L'intelligenza nelle relazioni.....27
2.3.1 La conoscenza, l'intelligenza e loro multidimensionalità 27
2.3.2 L'intelligenza ontologica.....28
2.3.3 L'intelligenza emotiva.....30
2.3.4 L'intelligenza sociale 33
ORGANIZZAZIONE A MOVENTE IDEALE, MOTIVAZIONE INTRINSECA E LEADERSHIP 38
3.1 L'Organizzazione a Movente Ideale (OMI).....39
3.2 Gli effetti degli incentivi esterni sulla motivazione intrinseca.....48
3.3 La Leadership carismaticamente intelligente 58
CONCLUSIONE 63
BIBLIOGRAFIA 65
INDICE 67