



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA E COMMERCIO

CRITICITA' DEL SISTEMA MANAGERIALE ATTUALE
E PROSPETTIVE SOSTENIBILI

CRITICAL ISSUES OF THE CURRENT MANAGEMENT SYSTEM AND
SUSTAINABLE PROSPECTS

Relatore:
Prof. Micol Bronzini

Rapporto Finale di:
Emanuel Filippetti

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
TRASFORMAZIONI SOCIALI E SISTEMA MANAGERIALE	4
Quadro generale della filosofia neomanageriale	4
<i>Neomanagement: contesto socio-economico</i>	4
<i>Condizione manageriale</i>	7
<i>Visione paradossale della categoria</i>	12
Sistemi di difesa	14
Lavoro di organizzazione	17
GESTIONE ORGANIZZATIVA SOSTENIBILE	23
Leadership all'interno del contesto "VUCAD"	23
<i>L'Organizzazione agile</i>	23
<i>Tratti del leader del futuro</i>	26
Nuovi paradigmi	28
<i>Soluzioni psicologiche</i>	28
<i>Human Resource Management sostenibile</i>	31
CONCLUSIONE	35
BIBLIOGRAFIA	37
PAPER	38
SITOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

In un contesto profondamente segnato da rilevanti cambiamenti sociali, politici ed economici ed eventi di rottura come la crisi finanziaria scoppiata nel 2008 e la pandemia Covid-19, com'è cambiato il mondo manageriale negli ultimi anni e verso quali prospettive si delinea il ruolo del manager?

La qui presente tesi prova a dare risposta a questi due grandi quesiti, a partire dall'analisi della cultura manageriale ormai in crisi e destinata ad un rinnovamento necessario.

Prima però, è opportuno fare riferimento a Chester Barnard, uno dei più grandi autori di management e di sociologia organizzativa. All'interno della sua opera caposaldo "*The Functions of the Executive*" pubblicata nel 1938, mette in evidenza la distinzione presente tra tre figure appartenenti alla struttura organica aziendale: la proprietà, i manager ed i lavoratori. Questi soggetti, coprendo ruoli differenti, possono far sì che all'interno delle dinamiche gestionali, emergano dei problemi, specialmente derivanti dalla discrepanza tra la personalità organizzativa e la personalità individuale.

Per garantire un corretto sviluppo aziendale e una serena evoluzione delle relazioni interpersonali, il dirigente deve cercare di perseguire in maniera contemporanea sia l'efficacia, intesa come misura in cui l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi, sia l'efficienza, intesa come misura in cui vengono soddisfatti i moventi individuali di coloro che fanno parte della stessa.

Obiettivo del manager è quindi quello di limitare al massimo il *trade-off* che tendenzialmente si genera tra esse. Per farlo, ha la possibilità di dosare una serie di incentivi materiali come la retribuzione, le opportunità di carriera, l'ambiente sociale in cui lavora, e immateriali, tra i quali si possono richiamare il riconoscimento e il prestigio; in questo modo, le persone appartenenti all'organizzazione seguono i propri moventi mentre l'organizzazione persegue il proprio, senza che si crei una tensione.

Essendo le organizzazioni un insieme di elementi interdipendenti tra loro ma spesso anche in contrapposizione, la leadership permette di rendere generativo lo scontro, consente di canalizzare lungo una stessa direzione energie, forze e utilità, definite da Barnard stesso come "economie".

Prerogativa del concetto di leadership, è quella di saper conciliare le proprie credenze con quelle dell'organizzazione di cui si fa parte; solo in questo modo i dettami del leader vengono accettati in maniera volontaria perché ritenuti validi di legittimazione. Di conseguenza, un suo ordine deve essere compreso e allo stesso tempo essere ritenuto compatibile sia con gli interessi organizzativi che con quelli individuali.

Le caratteristiche appena trattate delineano l'aspetto del leader "in grigio", che si mette a disposizione degli altri e che senza smanie di protagonismo ottiene autorità come "primo tra pari" [Bonazzi, 2008].

Il mutamento dei rapporti di forza tra capitale e lavoro, inteso come la schiacciante vittoria registrata dal peso che hanno assunto i rendimenti rispetto alla remunerazione del lavoro, fa sì che questa auspicata figura sia difficile da riscontrare all'interno delle realtà aziendali e organizzative.

Per precisazione, utilizzare i termini di “manager” e “leader” come sinonimi non è propriamente corretto, in quanto i loro significati differiscono. Per manager si intende colui che gestisce le risorse economiche, materiali e umane necessarie per organizzare un progetto, al fine di ottenere un determinato risultato.

La leadership, invece, consiste nella capacità di influenzare pensieri e comportamenti dei soggetti appartenenti all'organizzazione. Sono ricorrenti, infatti, delle situazioni nelle quali il leader non è effettivamente il capo predefinito del gruppo ma una semplice figura che si pone come punto di riferimento per i suoi collaboratori grazie alle sue caratteristiche comportamentali e relazionali; proprio questi casi possono creare importanti disagi organizzativi e conflitti di interesse da evitare [Magnone, Tartaglia, 2010].

CAPITOLO 1

“TRASFORMAZIONI SOCIALI E SISTEMA MANAGERIALE”

1.1 QUADRO GENERALE ATTUALE DELLA FILOSOFIA NEOMANAGERIALE

1.1.1 NEOMANAGEMENT: CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

Le nuove forme di gestione organizzativa-aziendale prendono il nome di “Neomanagement” e si sono sviluppate a seguito di processi politico-economici riguardanti la deregolamentazione finanziaria e pratiche di liberalizzazione del capitale sotto il governo di M. Thatcher nel Regno Unito e di R. Reagan negli USA durante gli anni Ottanta, scaturite dalle teorie liberali dell’economista statunitense M. Friedman a seguito dell’opera “Capitalismo e Libertà”, pubblicata nel 1968.

I criteri di successo aziendale, inseriti in questo contesto, si basano prevalentemente sulla remunerazione del capitale e sulla soddisfazione dei mercati di credito, con il relativo spostamento degli orizzonti temporali da prospettive a medio-lungo termine che contraddistinguevano le organizzazioni dall’epoca fordista, a prospettive di breve termine. Gli investitori sono esterni allo svolgimento dell’attività aziendale e non pongono dunque l’attenzione sulle logiche di produzione e sostenibilità relazionale delle persone che vi appartengono.

Come afferma L. Gallino si è progressivamente attuato un rafforzamento della capacità dell'organizzazione di “pagare il meno possibile il tempo di lavoro effettivo; impiegare solamente la quantità di lavoro che è necessaria; far sì che le persone lavorino, in modo consapevole o no, senza doverle retribuire”¹.

La ricerca della redditività finanziaria viene perseguita tramite la riduzione degli organici aziendali, tramite la rappresentazione del lavoro come un costo che in ogni modo deve essere ridimensionato per garantire respiro economico all'impresa e ponendo la massima attenzione sulla ricerca della migliore performance in termini di produttività [Cecchinato, 2019].

La ricerca sociologica ha portato alla luce proprio in questi anni il quasi completo spostamento effettuato da “società della produzione” a “società della prestazione” e oltretutto di come quest'ultima possa essere tradotta nella concezione di “società manageriale”; se è vero che le istituzioni pubbliche sono considerate sempre più con i caratteri delle imprese, e per questo devono operare come tali, lo stesso vale per l'individuo: la sua esistenza è sempre più vincolata ai dettami dei criteri di business e di gestione aziendale.

¹ Cecchinato, F. (2019). *Oltre il Neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generative*, Milano, Guerini Next, pag. 20.

Il capitalismo finanziario viene denominato da Gallino “finanzcapitalismo” e viene definito proprio come un “meccanismo complesso finalizzato all’estrazione più che alla produzione di valore”².

In quest’ottica, il management è diventato dannoso, “non più baluardo dell’economia produttiva di fronte alle pretese della speculazione finanziaria, ma all’opposto rappresentante degli interessi della finanza”³.

La ricerca della produttività e dell’efficienza vengono rilevati come due valori guida e l’individuo deve agire come imprenditore di sé stesso e deve avvicinarsi all’uomo manageriale inteso come “ideale eroico mitico” [De Gaulejac, Aubert 2008].

Come riporta F. Cecchinato “il modello neomanageriale è diventato il modello di gestione dell’intera società in tutti i suoi comparti, occultando la sua valenza politica di sistema di potere e ponendosi semplicemente come approccio tecnico più efficiente e performante alla governance dei sistemi umani”⁴.

²Cecchinato, F. (2012), *L’esperienza manageriale tra idealizzazione e disagio*, in *Spunti*, n.15, pag. 98.

³ Varanini, F. (2010), *Contro il Management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Guerini e Associati, seconda di copertina.

⁴ Cecchinato, F. (2019). *Oltre il Neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generative*, Milano, Guerini Next, pag. 28.

1.1.2 CONDIZIONE MANAGERIALE

Lo stato di insicurezza nell'ambiente lavorativo si è tradotto, oltre che in un aumento del livello di precarietà e incertezza, anche in un disgregamento del legame di sostegno e onestà tra membri ed organizzazione [Perini, 2015].

La discrepanza tra le forze produttive capitale e lavoro porta inequivocabilmente ad una duplice e contemporanea identificazione nella figura manageriale: essi devono pensare e agire immedesimandosi nella proprietà, seguendone i valori, siano essi condivisi o no, e allo stesso tempo, come gli altri lavoratori, sono sottoposti a rischi, pressioni, competizioni che comportano un malessere ormai palese ed evidente nella categoria [Cecchinato, 2019].

La condizione sociale della classe manageriale è definibile come “condizione manageriale” e il suo tratto caratteristico sta nel non riconoscere che l'attuale cultura manageriale ha ormai messo le radici nelle dinamiche della società e nel considerare il lavoro come ragione di vita: tutto ciò che esula dai risultati lavorativi è considerato superfluo e anzi motivo di spreco energetico [Dejours, 2012].

Le modifiche che hanno profondamente mutato il lavoro di quadri e dirigenti non sono rese esplicite dalla letteratura manageriale e anzi sono ancora più difficili da rintracciare in quanto nascoste all'interno di interessi politici, economici e normativi caratteristici dell'epoca capitalista, quali appunto deregolamentazione, finanziarizzazione e privatizzazione.

Il primo elemento da citare affrontando il tema delle variazioni che hanno mutato, in ottica negativa, il sistema manageriale, è “*l’engagement*”: questo termine ormai sta a significare l’attiva partecipazione ai problemi sociali e politici. Inteso in termini aziendali fa quindi riferimento alla drastica interiorizzazione dei concetti di motivazione, dedizione al lavoro, spirito di sacrificio, atteggiamento aperto al rischio e imprenditorialità.

Negli ultimi trent’anni, l’engagement è stato colpito e la nuova condizione rilevata è densa di disinteresse e indifferenza; si è verificata la rottura della duplice identificazione del manager nei confronti sia della proprietà sia del lavoratore: gli interessi aziendali vengono ormai inseguiti sotto la veste di una rappresentazione teatrale [Cecchinato, 2019]. L’opera attoriale in questione è considerata uno dei sistemi difensivi che l’individuo mette in atto per proteggersi, ma assume connotati negativi in quanto impedisce la vera e limpida realizzazione di processi e relazioni lavorative formative e funzionali.

L’attuale sistema manageriale obbliga al mascheramento di tratti psichici come sofferenza, stress e debolezza, poiché sono considerati sinonimo di inadeguatezza e impreparazione; di conseguenza il soggetto, palesandosi come in difetto, ritiene di poter essere facilmente sostituibile.

La ripercussione di tale atteggiamento è che oggi nelle organizzazioni sono sempre più diffusi i sintomi del malessere della categoria, con riscontri dal punto di

vista pratico come disturbi fisici, demotivazione, affaticamento, depressione e fenomeni di *bornout* [Dejours, 2012].

La logica della finanziarizzazione, basata sullo spostamento dell'attenzione da parte della proprietà dalle logiche di produzione e dalle dinamiche annesse, a favore degli aspetti prettamente finanziari, volta a generare opportunità di business per azionisti e per gli investitori istituzionali tramite l'allargamento dei mercati di credito (alla base del periodo congiunturale di crisi economica del 2008), ha comportato una importante modifica sul piano della gestione aziendale: l'attenzione si sposta sul breve termine e i cambiamenti e le prese di decisione devono essere attuati più rapidamente possibile, in un mare di informazioni e innovazioni che fluiscono e passano al loro interno determinandone la sopravvivenza o il fallimento.

L'adattabilità è una delle principali caratteristiche delle imprese vincenti e per questo, i manager che le conducono, devono essere in grado di reggere il caos e il disordine del capitalismo finanziario.

In quest'ottica diviene fondamentale mettere in evidenza le connessioni presenti tra la concezione di temporalità e le recenti evoluzioni tecnico-economiche: le parole urgenza, immediatezza e velocità sono diventati parte della dottrina manageriale, scatenata da fenomeni come la globalizzazione, la conseguente crescita di un mercato finanziario globale e l'importante sviluppo delle *Information and Communication Technologies* (ICT).

“Il risultato del trionfo dello *shortermismo* finanziario come matrice universale della temporalità ha prodotto effetti profondi sulla vita di lavoro nelle aziende, dove ormai l'immediatezza di risposta si impone come regola di sopravvivenza assoluta, accanto all'accelerazione continua e alla generalizzazione della simultaneità”⁵.

La situazione frenetica nella quale i manager sono inseriti prende il nome di “regime dell'immediatezza” e i soggetti che provano a sopravvivere al suo interno sono chiamati “manager fusibili”. Alcune ricerche hanno recentemente descritto in questo modo la condizione di quei manager che vivono in situazioni di connessione costante e a loro si rivolgono i collaboratori per la presa di decisioni inerenti qualsiasi tipo di imprevisto. Agiscono facendo da filtro di tutto il flusso informativo con il rischio di non reggere ed essere costretti ad una pausa forzata, in uno stato di pressione incessante [Cecchinato, 2019]. Sono in un costante stato di paura e rischio di inadeguatezza, temono nel mancato raggiungimento di risultati e di imbattersi in un sottodimensionamento o addirittura nel caso della perdita del posto di lavoro.

I rapporti interpersonali hanno perso importanza e l'unico valore che viene ricercato, in quanto utilizzato come salvagente, è il riconoscimento: è più importante costruirsi un'immagine di alto livello piuttosto che circondarsi di relazioni stimolanti e formative. Non rappresenta quindi un carattere accessorio

⁵ Cecchinato, F. (2012), *L'esperienza manageriale tra idealizzazione e disagio*, in *Spunti*, n.15, pag. 111.

della retribuzione, bensì è un elemento *core*; la sua assenza provoca alti livelli di sofferenza e insoddisfazione.

Il manager sfrutta il riconoscimento come armatura e in maniera del tutto inconscia, l'attività lavorativa può agire in funzione della tenuta psicologica. Si crea così uno stretto legame a catena tra riconoscimento e soggetto, a tal punto che la sua immagine, costruita ad hoc grazie ad esso, può crollare quando questo non viene palesato o peggio ancora quando viene negato.

Quando si parla della rottura dei rapporti sociali e di situazioni di solitudine tipiche della categoria si può fare riferimento ai fenomeni della “cooperazione per compatibilità” e della “convivialità strategica” [Dejours, 2000].

La cooperazione in analisi riguarda l'esigenza di adattamento del proprio comportamento in modo da renderlo, come dice il termine stesso, compatibile con quello delle figure, che sia un superiore, un collaboratore o un cliente, che richiedono una sua prestazione. A livello comunicativo, solitamente, si sostanzia in una serie di e-mail con il fine di rappresentare una prova del fatto che il soggetto aveva già avvisato un altro riguardo una specifica situazione problematica o di impossibilità di intervento; in questo modo, in caso di eventuale insuccesso, sente ridimensionata la propria responsabilità.

La “convivialità strategica” è definita come la modalità di vita relazionale informale tipica della categoria manageriale attuale; tra loro non vi è un vero e proprio legame o connessione ma ritengono importante creare delle situazioni conviviali all'esterno

del luogo di lavoro. Le stesse dinamiche dannose riscontrabili all'interno dei locali aziendali vengono riportate anche in occasione di cene o eventi in cui partecipano più per la ricerca di quel tanto agognato riconoscimento che per un fine che sia lo svago o l'intrattenimento.

1.1.3 VISIONE PARADOSSALE DELLA CATEGORIA

La categoria manageriale deve sopportare il peso di una realtà paradossale che rimane però nascosta, perpetrata all'interno delle quotidiane attività organizzativo-aziendali.

Il sociologo francese V. De Gaulejac, tramite i suoi studi, è riuscito ad elaborare una cartografia dei principali paradossi che fungono da fondamenta di tale struttura. Il primo riguarda la richiesta, nella figura del manager, di essere un individuo con capacità decisionali, con spiccata abilità creativa e risolutiva; allo stesso tempo però, deve perseguire i valori e le esigenze della proprietà tramite una totale accettazione.

Il secondo riguarda proprio questa completa accettazione e consiste nella pratica di adesione del manager ai principi aziendali in maniera spontanea ma allo stesso tempo incondizionata.

Il terzo è strettamente collegato allo stato di angoscia e pressione del ruolo, riscontrabile a seguito di una ricerca continua del superamento dei propri limiti:

solo tramite l'impossibile raggiungimento della perfezione si ha il diritto di sentirsi realizzati.

Il quarto riguarda la richiesta da parte della proprietà del fattore "esperienza" di lavoro da parte del manager, il quale però opera in uno spazio dove innumerevoli fattori come il rischio di licenziamento, sottodimensionamento e pressione costante lo ostacolano nel collezionare momenti formativi e di crescita personale.

L'ultimo paradosso in analisi, che prende il nome di "cooperazione concorrenziale", si basa sul fatto che "le contemporanee organizzazioni complesse, spesso strutturate a matrice, richiedono un elevato livello di cooperazione tra servizi, famiglie professionali, funzioni, filiali, che operano in relazioni di reciproca interdipendenza"⁶. Gli elementi facenti parte di un'organizzazione devono operare in maniera correlata e interdipendente; tuttavia, la loro aspirata cooperazione è contrastata dai sistemi di controllo e valutazione utilizzati, dalla distanza comunicativa tra middle e top management e dagli ideali di competizione, concorrenza, urgenza intrinseci nel sistema [De Gaulejac, 2011].

⁶ Cecchinato, F. (2012), *L'esperienza manageriale tra idealizzazione e disagio*, in *Spunti*, n.15, pag. 108.

1.2 SISTEMI DI DIFESA

Con lo sviluppo dell'ideologia neomanageriale si è verificato il più grande cambiamento sociale nel mondo del lavoro dai tempi dell'apporto taylorista e cioè l'impossibilità di elaborare strategie sociali difensive organizzate e collettive [Panella C., Dejours C, 2020].

Tutti quei processi di resistenza e alleanza contro fenomeni come sfruttamento e ineguaglianza sono con il tempo scemati per lasciare spazio a sistemi sempre più individuali e personalizzati. Attraverso questo passaggio si è assistito ad una modifica dei sistemi difensivi da un'ottica sociale ad una più psicologica.

I sistemi collettivi di difesa possono essere rappresentati anche da strategie ideali di occultamento di ansie e pressioni che caratterizzano la categoria manageriale. Durante tutto il XX secolo sono state elaborate modalità difensive collettive fondate su vari stereotipi del genere maschile come la capacità di “sopportare la sofferenza senza protestare, sopportare il dolore e le privazioni, i maltrattamenti e le ingiustizie”⁷. Non giocano sempre un ruolo completamente positivo a livello sociale, in quanto non espongono il soggetto alla sofferenza lavorativa a causa di una desensibilizzazione e non permettono quindi un cosciente adattamento,

⁷ Panella C., Dejours C. (2020), *Lavoro vivo e sofferenza sul lavoro. Per un approccio critico interdisciplinare*, Allegoria82, G.B. Palumbo & C. Editore, Palermo, pag. 127.

sviluppo di pensieri e comportamento relativi alla realtà lavorativa all'interno della quale sono inseriti [Cecchinato, 2019].

Se è vero che i sistemi collettivi sono solitamente prassi e comportamenti esercitati in maniera ritualizzata, allo stesso tempo va considerato che i principi neomanageriali di isolamento e solitudine non permettono più un loro esercizio efficace [Dejours, 2010].

Di seguito, questa tesi si appresta a presentare alcune delle principali modalità difensive che il soggetto mette in atto per non annegare in tale contesto, finendo per irrigidire ancor di più i cardini della filosofia manageriale artefice delle problematiche dalle quali lui stesso cerca di difendersi.

La prima modalità difensiva è la negazione e fa riferimento all'azione di nascondere le paradossalità strutturali del sistema manageriale e la relazione consequenziale presente tra queste e il malessere riscontrato dai soggetti che vi appartengono. Il silenzio è la prassi meno costosa da attuare, evita conflitti di categoria così come tra colleghi e soprattutto nasconde l'impotenza nel cambiare dei dogmi ormai consolidati e radicati.

La seconda via è la scissione, cioè la frammentazione in parti psichiche non correlate tra loro; in questa maniera una parte psichica del soggetto si uniforma al sistema e ne diviene suo portavoce, mentre l'altra parte lo rifiuta, lo combatte, resiste e cerca di non farsi assoggettare ad esso. Quest'ultima personalità deve rimanere celata, in quanto, mostrare segni di debolezza e vulnerabilità è pericoloso.

La parte che invece asseconda il sistema, si sviluppa in modo eccessivo e perde contatto con la realtà, risultando incapace di identificare i propri connotati, smarrendo la propria personalità e carattere.

Un'altra tecnica difensiva consiste nella normopatìa difensiva, concetto che si rifà al lavoro di Hanna Arendt in uno dei suoi più celebri saggi "La banalità del male", in occasione del processo del gerarca nazista Eichmann, l'artefice dell'organizzazione della deportazione degli ebrei durante la Seconda Guerra Mondiale [Cecchinato, 2019]. Per spiegare il concetto brevemente, Hanna Arendt espone come il male commesso da esso, non derivasse dalla sua disposizione maligna, bensì dalla completa perdita di soggettività e di comprensione dei propri gesti.

Il termine normopatìa quindi, come riportano gli psicoanalisti Mc Dougall e C. Bollas, indica l'eccessiva adesione a norme comportamentali senza che la soggettività trovi espressione. Trasportando il significato in ottica lavorativa, di fronte al rischio di perdita di rilevanza sociale e di precarizzazione, la categoria manageriale sperimenta questa forma difensiva: la parte psichica scissa permette al soggetto di sospendere, relativamente ad un "settore specifico", cioè quello sul quale riversa il rischio e la paura, le proprie facoltà emotive e cognitive [Dejours, 1998].

Uno degli ultimi meccanismi difensivi in analisi è l'iperattività simpatica parossistica (PSH). Consiste nell'entrare appieno nel regime dell'urgenza

permanente, adottando pratiche di multitasking parossistico; così facendo, la mente rimane occupata in una serie di attività contemporanee e non permette di ragionare sullo stato di ansia e inquietudine nel quale si opera.

La frenesia, fin ora osservata con l'accezione di fonte di stress, in questo caso può essere considerata, in via eccezionale, psicologicamente funzionale.

L'ultima forma difensiva affrontata è la *gamificazione* del lavoro [Cecchinato, 2019]. La tematica dei giochi di produzione è stata affrontata in passato dal sociologo inglese M. Buroway a seguito di una osservazione partecipativa svolta nel 1979, secondo il quale i lavoratori prendono parte ad una gara di *making out*, che prevede lo sfruttamento di astuzie di mestiere per stare dietro ai ritmi lavorativi; così facendo, il lavoro diventa una sorta di gara contro sé stessi.

Le pratiche di ludificazione del lavoro fanno sì che, tramite la realizzazione di classifiche, premi sia economici che simbolici, l'esperienza lavorativa venga resa infantile in alcuni tratti [Bonazzi, 2008].

1.3 LAVORO DI ORGANIZZAZIONE

Il "lavoro di organizzazione", come riporta la sociologa francese M.A. Dujarier, rappresenta la capacità di essere in grado di analizzare e risolvere le contraddizioni e costituire, in via consensuale, processi lavorativi; "la divisione del lavoro, i

rapporti di potere e di interesse, e la possibilità per l'individuo di svilupparsi soggettivamente”⁸ sono quindi questioni centrali per la definizione di tale lavoro.

La costruzione di direttive e prescrizioni viene svolto dai manager di primo livello e dai tecnici funzionali quali Marketing, Programmazione e Controllo, HR, ecc., mentre il compito di interpretazione, adattamento e in seguito applicazione, viene svolto da manager più vicini al campo operativo.

La differenza sostanziale tra queste due classi sta nel fatto che la prima opera in maniera puntuale e non continua, mentre la seconda è obbligata a portare avanti il lavoro di organizzazione in maniera parallela allo svolgimento del processo produttivo.

A livello organizzativo, gli aspetti che maggiormente emergono riguardano una profonda separazione tra come viene progettata l'attività lavorativa e come questa venga poi effettivamente eseguita; come esplicitato da Cecchinato, questo fenomeno deriva dall'ipotesi tayloristica di “poter pensare il lavoro senza farlo e di fare il lavoro senza pensarlo”⁹.

⁸ Cecchinato, F. (2019). *Oltre il Neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generative*, Milano, Guerini Next, pag. 103.

⁹ Cecchinato, F. (2019). *Oltre il Neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generative*, Milano, Guerini Next, pag. 103.

La conseguenza applicativa consiste in una dannosa forma organizzativa di ripartizione del lavoro tra ruoli di controllo e ruoli meramente esecutivi: la convinzione è che la prescrizione debba essere comunicata instaurando un difficile processo di interiorizzazione da parte della *front-line* esecutiva che altrimenti non riuscirebbe ad operare in maniera adeguata.

Le direttive non sono infatti esigibili a prescindere dalle condizioni e dalle capacità lavorative: bisogna tenere conto che il soggetto può non essere sempre necessariamente motivato, in buona salute, competente e performante ai massimi livelli.

L'aspetto fallimentare dell'attuale lavoro di organizzazione sta nel fatto che il riconoscimento, l'analisi e l'interpretazione dei problemi lavorativi e delle contraddizioni organizzative viene passato di mano in mano lungo tutta la linea gerarchica.

Sembra che il management operi all'interno di "una bolla sospesa sopra l'organizzazione. [...] A chi vive dentro la bolla non giunge che una pallida eco, delle voci di chi vive e lavora non resta che un ronzio, un rumore di fondo"¹⁰. Tutto ciò che attiene ai desideri, ai sogni e alle azioni svolte quotidianamente, sembra non essere visto e considerato ai piani alti.

¹⁰ Varanini, F. (2010), *Contro il Management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Guerini e Associati, pag. 12.

I consigli di amministrazione definiscono la mission e gli aspetti identificativi dell'attività dell'organizzazione e prendono le decisioni riguardanti finanziamenti e budget operativi; nominano i dirigenti e valutano il loro lavoro non tanto ponendo l'attenzione sulle modalità di azione, quanto piuttosto analizzando esclusivamente i risultati ottenuti, facendo venir meno il carattere intrinseco del termine organizzazione, ovvero "risoluzione di contraddizioni".

I manager di grado massimo, invece di combattere questa realtà paradossale, sembrano assecondarla e oltretutto sfruttarla a proprio giovamento, utilizzandola come arma di difesa giustificativa.

I direttori generali soventemente ritengono le proposizioni strategiche dei Cda, come le allocazioni di risorse e gli obiettivi prefissati, quasi irraggiungibili. Avendo la credenza di non poter rispondere e controbattere a tali voleri, aderiscono passivamente; questo atteggiamento è chiamato "discorso dell'impotenza".

Di fronte alle contraddizioni del sistema, i manager apicali credono di non poter avere nessuna carta a loro favore per intervenire e quindi mantengono una serie di comportamenti ben lontani dal loro effettivo volere.

Sono due le modalità tramite le quali i manager apicali tentano di rendere autentiche le richieste ricevute dal Cda: la prima consiste nell'impiego di specialisti che riescono a decodificare le finalità e gli obiettivi organizzativi, rielaborandoli e riportandoli più chiaramente ed esplicitamente; la seconda, invece, in una responsabilizzazione delle linee operative tramite una lunga serie di atti delegativi.

Gli esperti funzionali fanno parte dei team del reparto comunicazione e marketing, finanza e controllo, legale, e così via. Solitamente non sono in realtà veri e propri esperti del settore, ma riescono a tradurre i complessi dettami del top management in una serie di azioni e comportamenti comprensibili dal personale tramite organigrammi, piani funzionali e manuali operativi.

Anche i manager intermedi ritengono irrealizzabili i voleri della direzione e anch'essi effettivamente non tentano di contrastarli. Operano tramite deleghe ai manager più operativi e sovraccaricano i loro collaboratori pur fornendo loro ascolto e sostegno.

I manager di prossimità si occupano del controllo effettivo dell'attività operativa e quindi dell'organizzazione dei team di lavoro in base alle prescrizioni direttive. Solitamente sono lavoratori che hanno svolto precedentemente lo stesso mestiere per poi risalire la gerarchia fino alla posizione attuale.

Le contraddizioni del sistema manageriale, essendo evitate sistematicamente e scorrendo tra i vari ranghi della categoria, giungono fino ai manager di prossimità; sono loro che devono provare a risolvere in maniera autonoma e responsabile la questione. La loro risposta consiste, invece che in un arroccamento difensivo, in un completo investimento di tempo ed energia, addirittura sfociando in comportamenti iperattivi, con l'intento di non rovinare la propria immagine agli occhi dei colleghi e dei superiori.

Per concludere l'analisi, il personale operativo, quindi l'ultimo all'interno della linea gerarchica, ricopre un ruolo pratico, spesso stancante anche fisicamente.

Loro non possono, inevitabilmente, mettere da parte le contraddizioni che non sono state affrontate ai livelli precedenti; devono rispondere in prima persona di fronte al cliente. Accettano il loro destino, ma rimangono consapevoli dell'ingiustizia subita nel non poter svolgere in maniera perfettamente corretta e desiderata il proprio lavoro [Dujarier, 2006].

CAPITOLO 2

“GESTIONE ORGANIZZATIVA SOSTENIBILE”

2.1 LEADERSHIP ALL’INTERNO DEL CONTESTO “VUCAD”

2.1.1 L’ORGANIZZAZIONE AGILE

Il sistema manageriale ha in questo momento iniziato un percorso di cambiamento, dovuto in particolare alla pandemia Covid-19 e alla conseguente crisi dell’economia globale; durante gli ultimi anni, nei quali sono emersi per necessità gli aspetti malati della paradossale realtà lavorativa-organizzativa, sono stati fatti vari tentativi nel valutare una possibile modifica delle dinamiche di gestione d’impresa.

I manager, in un contesto di questo tipo che prende il nome di mondo “VUCAD” (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Digitalism*), devono prendere per mano il cambiamento, risultando i vecchi principi di conduzione aziendale ormai obsoleti e inefficaci; il punto di partenza del nuovo tipo di organizzazione operante nel futuro capitalismo sostenibile è, come affermano M. Magatti e C. Giaccardi,

che “nessuno sviluppo economico o aziendale è possibile a prescindere dal contesto sociale, umano e ambientale circostante”¹¹.

L’analisi relativa al ruolo del manager, nel permettere alle organizzazioni di proseguire nel loro rinnovamento sostenibile senza scompensi di efficacia ed efficienza, parte dai due seguenti presupposti.

Il primo riguarda il fatto che il prototipo del leader perfetto è un’utopia, in quanto oltre alla conoscenza, alla capacità di comprendere e gestire le informazioni, deve saper controllare le proprie emozioni e allo stesso tempo quelle degli altri. Non esiste, per questo motivo, un manuale nel quale trovare rappresentate tutte le caratteristiche e competenze stilate in ordine e chiare, così da essere apprese in maniera schematica [D’Amato, 2020].

La seconda deriva da alcuni studi messi in atto dall’autore e giornalista economico W. Kiechel, che evidenziano come non è vero che il leader debba risolvere ogni situazione: i collaboratori, infatti, influenzano i risultati organizzativi con una percentuale che oscilla addirittura tra l’80-90% e solo la parte restante è da attribuire alla leadership.

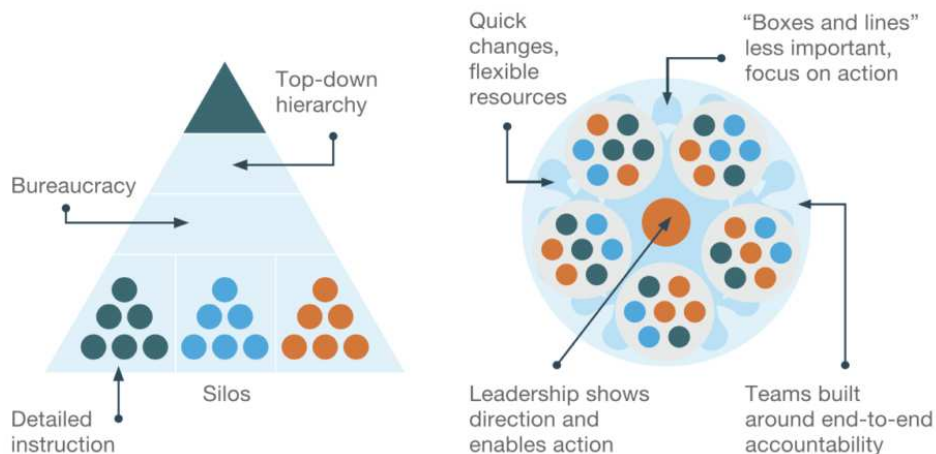
Il nuovo modello organizzativo che si sta delineando prende le distanze dalla rigida piramide gerarchica tradizionale contraddistinta da una visione strutturale

¹¹ Cecchinato, F. (2019). *Oltre il Neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generative*, Milano, Guerini Next, pag. 305.

vincolante, con istruzioni dettagliate, con una comunicazione tipicamente *top-down* e un profondo controllo operativo.

Si parla di un nuovo modo di vedere l'organizzazione aziendale come un organismo vero e proprio, flessibile e malleabile, focalizzato su collaborazione, trasparenza comunicativa e operativa.

Figura 1 - Organizzazione tradizionale piramidale e agile: confronto



Fonte: *The five trademarks of agile organizations* – McKinsey Agile Tribe (2018).

La conformazione di “organizzazione agile” riguarda una rimodulazione processuale per velocizzare le singole attività e di resa trasversale dei ruoli in base alla centrale importanza delle *soft skills*, dovendo anche, e in questo momento specialmente, adattarsi all’evoluzione tecnologica tramite le capacità gestorie dell’interazione con le macchine e con l’intelligenza artificiale (IA) [Boccardelli, 2019].

Nello specifico, la capacità di apprendimento di nuove competenze per rispondere al cambiamento prende il nome di “*learning agility*” e si sviluppa a partire da una serie di presupposti che devono essere necessariamente riscontrati nella figura manageriale: l’apertura mentale all’innovazione e al cambiamento, la capacità di essere fonte di ispirazione e stimolo per gli altri, di essere a proprio agio nella risoluzione di problemi operando in team e di affrontare problemi ottenendo sempre effetti positivi [Il manager formatore in azienda, 2023].

All’interno dell’organizzazione agile la leadership si pone al centro dell’”organismo” e non più al vertice: non impartisce direttive e prescrizioni vincolanti ma delinea la strada operativa ai team di lavoro, ai quali riserva responsabilità e autonomia [Cozzi, 2023].

2.1.2 TRATTI DEL LEADER DEL FUTURO

Una delle logiche alla base del *business agility* riguarda il fatto che ora il leader deve mettersi a disposizione della squadra di lavoro ed è lui che cura i bisogni dei collaboratori e opera per garantire una loro migliore performance. Quest’ultimi, essendo sempre più preparati e competenti, non hanno bisogno di qualcuno che impartisca loro ordini in maniera dispositiva e che li guidi rigorosamente nelle loro mansioni, bensì di un superiore che li ascolti e li ispiri [D’Amato, 2020].

Il leader deve necessariamente saper dare, insieme ai propri collaboratori, un significato alle attività, alle relazioni, agli obiettivi, tale da mobilitare alti livelli di *engagement* e responsabilità come quelli che oggi vengono richiesti.

I collaboratori devono essere messi nelle condizioni di sentire la fiducia da parte del leader e devono essere coinvolti appieno nello svolgimento della vita organizzativa. I mezzi principali consistono in una profonda e solida fiducia, nel dialogo, nell'eliminazione di presupposti e pregiudizi, e nel vedersi sempre sullo stesso piano seppur nelle differenti vesti di manager e collaboratori, rendendo meno rigidi i vincoli gerarchici che fin ora hanno bloccato un limpido confronto.

Il lavoratore che ha la possibilità di condividere con il management opinioni e decisioni sviluppa un senso di responsabilità funzionale alla propria crescita personale.

L'obiettivo è tutt'ora quindi, sulla scia di Barnard, quello di convogliare la motivazione dei soggetti appartenenti all'organizzazione e diffondere un senso di appartenenza, garantendo il perseguimento dei loro personali obiettivi e allo stesso modo il raggiungimento di uno scopo comune; la messa in pratica di questo compito in maniera efficace garantisce vantaggio economico all'impresa.

Le problematiche, le pressioni, le contraddizioni e le emergenze devono essere guardate da un nuovo punto di vista e solamente a seguito di un processo di analisi, selezione e definizione, possono essere superate in maniera effettiva; questo procedimento va svolto insieme a colleghi e collaboratori per rendere più immediata

la loro comprensione. Se è vero che le reazioni conflittuali all'interno dell'organizzazione sono dannose e vanno quindi evitate, allo stesso tempo, è possibile accettare un conflitto moderato, poiché la differenza di opinioni può far scaturire idee più qualitative ed essere fonte di stimolo [Goi, 2004].

Essere un abile definitore, saper implementare e supervisionare le strategie operative risulta quindi essere solo una parte dei compiti del manager, che deve interrogarsi continuamente su quali cambiamenti e pressioni interne ed esterne possano influenzare l'organizzazione; in base a queste, necessita di essere camaleontico ed essere in grado di cambiare l'approccio di leadership a seconda della situazione [Boccardelli, 2019].

2.2 NUOVI PARADIGMI

2.2.1 SOLUZIONI PSICOLOGICHE

Il malessere psicofisico derivante dall'esperienza lavorativa dell'attuale sistema manageriale, che sembra non poter essere sconfitto in quanto il soggetto che lo prova sembra essere costretto a nascondere e reprimerlo, può essere invece superato se compreso nei suoi tratti più profondi.

L'analisi ha come punto di partenza la rilevanza assunta dal lavoro per la salute del soggetto, in quanto svolge un ruolo centrale nella costruzione della propria identità [Dejours, 2010, 2012].

Il primo passo riguarda l'attività di vigilanza da rivolgere a sé stessi; non bisogna tralasciare piccoli segnali routinari di difficoltà o di eccessivo stress poiché possono rivelarsi dei campanelli di allarme di situazioni di una certa gravità.

Come afferma A. Orsenigo si tratta di “una vigilanza sulla condizione emotiva, sui sentimenti, sullo stato psicofisico, sui pensieri, sulle relazioni, attenta ad intercettare i segnali anche più deboli di malessere e a dare loro voce e significato”¹².

Il mezzo fondamentale, prima per la comprensione e poi per il superamento dello stato di malessere, è la comunicazione: deve essere smentito il principio del sistema manageriale per il quale i problemi derivano solamente dall'incapacità e dall'inadeguatezza del soggetto, che in errore, deve assolutamente nasconderli in maniera del tutto individuale.

I canali di ascolto sono innumerevoli e vanno da superiori o colleghi, attori appartenenti alla vita privata oppure anche soggetti esterni ed esperti nella risoluzione di problemi lavorativi.

Allo stesso modo, altro metodo importante sta nel prendere le distanze, quando possibile, dagli spazi lavorativi, per riversarsi in altri: passare del tempo in famiglia, praticare attività fisica, avere degli *hobbies* così da toccare con mano sensazioni

¹² Cecchinato, F. (2019). *Oltre il Neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generative*, Milano, Guerini Next, pag. 391.

come tranquillità, serenità e pace al posto dell'irrefrenabile ritmo dell'attività organizzativa.

Questo movimento prende il nome di “dislocamento degli investimenti” ed è necessario mettere in evidenza che non ha lo stesso significato delle modalità difensive sopra citate. Nello specifico, la prima fase del dislocamento consiste in un “disingaggio”, non inteso in termini di riduzione dell'impegno lavorativo, piuttosto come una presa di distanza dalle dinamiche di pressione costante e di ricerca smoderata di risultati e performance.

Per svelare i tratti camaleontici della cultura gestionale contemporanea, bisogna comprenderne le paradossalità e le esigenze irrealistiche tenendo sempre in considerazione due concetti fondamentali ed imprescindibili per ottenere un cambiamento: la marcata separazione tra la sfera di vita privata e quella lavorativa e la definizione congiunta, tra manager e collaboratori, sia in linea orizzontale che verticale, di prestazioni e obiettivi realizzabili e sostenibili [Cecchinato, 2019].

Per concludere l'analisi, altro mezzo sta nell'utilizzo di aiuti da parte di consulenti specializzati. Si tratta di soggetti esterni all'organizzazione come formatori, *auditor*, valutatori, ecc. Solitamente ha il compito di risolvere una qualche situazione di difficoltà nella quale il management dell'azienda si è imbattuto; gli eventi causa possono solitamente essere: fusioni, scissioni, cambiamenti di proprietà o dello stesso management [Perini, 2015].

2.2.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SOSTENIBILE

Il cammino alternativo alla filosofia neomanageriale si sostanzia, se si volesse spostare l'analisi lungo alcune direttrici sia culturali che operative, oltre a ciò che si è esplicitato in precedenza, anche in un rinnovamento delle pratiche di Human Resource Management prevalenti.

La nuova prospettiva prende il nome di “*Sustainable Human Resource Management*” e fa riferimento a modalità e strumenti atti a conciliare obiettivi aziendali e sistemi di gestione del personale in ottica sostenibile al fine di valorizzare sviluppo e benessere sia relativamente all'ambito lavorativo che più in generale a tutela dell'ambiente sociale.

I cambiamenti di maggior rilievo possono essere così riassunti: nel passaggio da un HRM reattivo ad uno lungimirante e in grado di prevedere diversi scenari futuri così da poterne anticipare le conseguenze; nel valicare i confini aziendali considerando nelle proprie politiche, oltre ai propri dipendenti, anche le persone che vivono nel territorio; nel variegare le finalità gestionali del personale considerando aspetti sia umani, sia economici, che ecologici [Galindo, 2021; Martini, 2016].

Per affrontare la paradossalità della realtà manageriale bisogna fare un passo indietro e comprendere che prima di poterla contrastare, deve essere scoperta e portata alla luce.

Uno dei primi approfondimenti può riguardare il ruolo centrale giocato dai dispositivi gestionali e di valutazione del personale, che a seguito delle recenti innovazioni tecnologiche, diventando sempre più invadenti e vincolanti, hanno contribuito in maniera consistente al peggioramento psicosociale organizzativo e alla relativa crescita di stress, solitudine e *disengagement*. Essere educati e conoscere questi strumenti permette di evitare effetti contrari a quelli desiderati: il rischio di peggioramento delle performance, a seguito delle implicazioni psicologiche, è alto. I sistemi di valutazione vanno progettati in maniera collettiva tramite il coinvolgimento di chi poi viene valutato, al fine di migliorare l'analisi dei contenuti e delle modalità.

La negazione del disagio lavorativo è un fenomeno che può essere ricondotto ad una dimensione psicologica del soggetto lavoratore ed è ormai obbligatorio uscire dalla concezione che questo fenomeno sia irrilevante. È necessario un approccio che sappia riconoscere l'evidenza di azioni e contromisure legate a logiche sostenibili.

Allo stesso tempo bisogna far venir meno quei principi neomanageriali di competizione ed emergenza espressi dai manager portavoce di questo immaginario. Anche in questo caso, solitamente, l'effetto provocato è quello opposto a quello auspicato: la metafora del lavoro da affrontare come lotta di sopravvivenza, invece che portare ad un miglioramento delle performance, può comportare situazioni di pressione, ansia e angoscia [Cecchinato, 2019].

I soggetti devono avere il coraggio di rendere note le loro opinioni e di esporsi a rischi; all'interno di una struttura agile c'è possibilità di contestazione rispettosa e legittimata di prescrizioni e regole se l'obiettivo è il miglioramento organizzativo, tale da renderlo più performante e soddisfacente per i membri stessi [Dejours, 2012].

La qualità della vita dei componenti deve essere area di interesse per le imprese, che devono investire impegno e tempo nell'analisi dei rischi psicosociali connessi alla realtà manageriale.

Anche sul piano puramente formale delle tipologie contrattuali vi è necessità di soluzioni che garantiscano maggiore equità tra ciò che il lavoratore dà all'organizzazione e cosa riceve: il lavoratore è in grado di cimentarsi al massimo delle proprie possibilità solitamente solo se la sua prospettiva è di medio-lungo termine all'interno della realtà aziendale.

Il rinnovamento della materia si esplica nella traduzione, sul piano della gestione del personale, del concetto di strategia e catena del valore di Porter, secondo il quale la gestione delle risorse umane ha influenza sul vantaggio competitivo dell'impresa. Si parla di "principio del valore condiviso" e applicato al HRM implica alla base un rapporto di leale collaborazione e scambio tra soggetto e organizzazione.

L'orientamento di *governance* al "valore condiviso" consiste, a livello applicativo, nell'adozione di logiche di investimento nei confronti dei lavoratori da parte della proprietà in maniera eccedente rispetto alla semplice necessità economica; la

dinamica gestionale diventa una responsabilità comune: dell'apparato direttivo, dei dipendenti, dei clienti e più in generale, quindi, di tutti gli *stakeholder* [Cecchinato, 2019]. Tale processo garantisce lo svolgimento di un ruolo centrale da parte di tutti nei processi decisionali di conduzione aziendale tramite una logica organica e di rete della sua struttura [Cocozza, 2016].

CONCLUSIONE

La grande recessione economica ha comportato importanti modifiche all'interno delle organizzazioni aziendali e ciò che questa tesi, in ultima istanza, ha il compito di evidenziare, è che negli ultimi 20 anni è calato vertiginosamente il numero di manager che riescono a ricevere una retribuzione, sia in termini di gratificazione simbolica sia in termini economici, che sappia funzionare da contropartita ai loro numerosi e complessi sforzi.

La conseguenza alla crisi economica si traduce in un'evoluzione culturale della società, sempre più interessata alle tematiche dei problemi inerenti alla globalizzazione, all'equilibrio vita-lavoro e per necessità, al tema della sostenibilità ambientale. Questi fattori, sommati al fatto che il malessere dei soggetti appartenenti alla categoria è ormai una condizione palese, ha indebolito il carattere totalizzante dell'attuale ideologia manageriale, facendo venir meno il principio di illusorietà che la contraddistingue [Cecchinato, 2012].

La forza di tale sistema è in flessione ed è quindi ora possibile vedere la luce tramite alcune soluzioni e strumenti: miglioramenti in innovazione sia tecnologica che organizzativa, maggiore attenzione all'istruzione e alla gestione del personale, allestimento di un ambiente con un alto grado fiduciario.

Il contesto economico-sociale nel quale le organizzazioni sono inserite è più che mai volatile e flessibile e questo induce le stesse ad una rivisitazione della loro cultura organizzativa: deve ora vertere su valori, modalità operative e obiettivi

decisi collettivamente, su uno stile di leadership adattivo e diffuso, su una comunicazione trasparente e formativa, su un orientamento di *governance* al valore condiviso [Cocozza, 2016].

Le organizzazioni e i manager che le conducono devono essere in grado di mettere in discussione le proprie convinzioni legate apparentemente in maniera indissolubile alla filosofia neomanageriale degli ultimi anni. Tale processo di rinnovamento condiviso, generativo e sostenibile, tuttavia, non è per nulla immediato ma richiede del tempo, deve svilupparsi gradualmente e non è esule da rischi e ostacoli già presenti o che possono emergere lungo il percorso.

BIBLIOGRAFIA

- Bonazzi G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Cecchinato F. (2012), *L'esperienza manageriale tra idealizzazione e disagio*, in *Spunti*, n.15, rivista a cura di Studio APS, Milano, pp.95-114.
- Cecchinato F. (2019), *Oltre il neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generativa*, Guerini Next, Milano.
- Cocozza A. (2016), *La governance social inclusive come prospettiva evolutiva delle organizzazioni innovative*, Quaderno di Sviluppo & Organizzazione.
- D'Amato V. (2020), *Una nuova leadership per un mondo VUCAD*, Franco Angeli, Milano.
- De Gualejac V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Éditions du Seuil, Paris.
- De Gualejac V., Aubert N. (2008), *Le cout de l'excellence*, Éditions du Seuil, Paris.
- Dejours C. (1998), *Souffrances en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, Paris.
- Dejours C. (2000), *L'ingranaggio siamo noi*, Il Saggiatore, Milano.
- Dejours C. (2010), *Observation cliniques en psychopatologie du travail*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Dejours C. (2012), *La panne. Repenser le travail et changer la vie*, Bayard Culture, Paris.
- Dujarier M.A. (2006), *L'Idéal au travail*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Goi A. (2004), *Professione manager. Teoria e pratica della gestione strategica delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.

Magnone R., Tartaglia F. (2010), *Professione follower*, Franco Angeli, Milano.

Perini M. (2015), *L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

Varanini, F. (2010), *Contro il Management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Guerini e Associati.

PAPER

Boccardelli P. (Fondirigenti) (2019), *Manager del futuro. Scenari, strategie e competenze*, LUISS Business School.

Fondirigenti (2023), *Manager formatore in azienda*, LUISS Business School.

Galindo G. (2021), *A sustainable HRM thanks to the crisis*, ESCP Business School.

Panella C., Dejours C. (2020), *Lavoro vivo e sofferenza sul lavoro. Per un approccio critico interdisciplinare*, Allegoria82, G.B. Palumbo & C. Editore, Palermo.

SITOGRAFIA

Cozzi P. (2023), Tech4future.info: *Agile Organization: cos'è e su quali principi si fonda*.

Martini M. (2016), Unimib.it: *Sustainable HRM: un nuovo paradigma per la gestione delle risorse umane?*

McKinsey Agile Tribe (2018), Mckinsey.com: *The five trademarks of agile organizations*.

Grazie alla mia relatrice, Prof. Micol Bronzini, per la collaborazione.

Grazie alla mia famiglia per avermi supportato in questi anni,
a Ka e a tutti gli amici che mi sono stati vicino
e che hanno condiviso con me questo viaggio.