

INTRODUZIONE

Sono sempre stata attratta dal valore delle opere d'arte, ritenendo che il loro valore intrinseco, possa arricchire l'animo di chi ad esse si avvicina, soprattutto se sono ben conservate e divulgate.

Pertanto, ho scelto come tematica di questa mia tesi "la leadership per i beni culturali" proprio perché ritengo che il ruolo del leader in questo settore particolare sia veramente strategico, se ben svolto dalla dirigenza dei beni culturali, per poter sviluppare e valorizzare un patrimonio che il mondo ci invidia. ma che proprio per questo necessita di attitudini manageriali poiché non può più essere trattata come bene di privati, ma deve potenziarsi pur bilanciando le diverse esigenze di tutela, custodia e divulgazione.

Ho scelto di argomentare la mia tesi in tre capitoli.

Nel primo ho tratteggiato la figura del leader, nel secondo capitolo ho inteso analizzare il complesso sistema in cui vengono considerati i beni culturali.

Il terzo capitolo riguarda le caratteristiche che un direttore dei beni culturali deve avere per gestire come un leader il suo compito.

*Al mio Capitano, Alessio Savarese,
che mi insegna e trasmette ogni giorno
l'amore per la leadership...*

CAPITOLO 1: “VARIE TIPOLOGIE DI LEADERSHIP”

§1.1 Che cos'è la leadership?

Con il termine inglese “*leadership*” siamo soliti indicare una qualità rara dell'individuo. Partendo da un'analisi letteraria, la radice del termine deriva da “*to lead a follow*” ovvero: guidare i seguaci. È proprio del leader, di colui che cioè ha questa innata e complessa capacità, guidare ed indirizzare la massa al raggiungimento di un determinato obiettivo.

Principalmente la leadership è una caratteristica dell'uomo politico¹. Invero, il rappresentante politico deve avere successo ed essere riconosciuto come autorità rappresentativa dai suoi elettori.

Questi ultimi nutrono nei confronti del leader stima e rispetto perché si identificano in esso. Il leader si afferma “perché si ritiene che abbia delle qualità straordinarie che gli altri non posseggono. Non ha importanza se il leader le abbia davvero; ciò che conta è che i suoi seguaci lo credano”.²

Ciò che caratterizza il leader è il suo carisma.

¹ Si parla di leadership, principalmente in politica. Già in M.WEBER, *Il leader*, Castelvechi, Eliche, 2016 pag 42-43, si legge che “quella complessa capacità chiamata leadership che nella storia si manifesta al meglio quando è concentrata in un solo capo. Perciò, il realista privilegia il leader (e con esso la sua psicologia, le strategie, il rapporto con la massa) e le posizioni monarchiche (non importa se date dalla costituzione formale o materiale) che consentono al leader la massima realizzazione della sua leadership.” L'autore nell'analizzare il fenomeno della leadership ne accentua le caratteristiche politiche con aggettivi propri della scienza politica. (es: monarchiche, strategie, rapporto con la massa).

² Così in L.CAVALLI, *La sociologia*, Firenze, Gianfranco Bettin Lattes, pag. 209.

Gli elettori del leader ne subiscono il fascino, ne riconoscono le qualità carismatiche e si sentono legati a lui da un rapporto di fiducia personale.³

Il capo carismatico è un uomo di fede, in cui i seguaci riconoscono il possesso della qualità straordinaria del carisma inteso come una potenza rivoluzionaria, come “dimensione necessaria per la sua permanenza stessa nella società. Il carisma deve cioè essere concepito come il fondamento di una relazione ideal - tipica di dominazione”⁴.

Secondo la teoria weberiana, il carisma è, quindi, una qualità sovranaturale, trascendentale, non acquistabile e non assimilabile, che permette al leader di distinguersi soprattutto in tempi di crisi. È necessario che ci sia un clima emergenziale affinché possa esserci l'ingresso trionfale nella storia e nella politica di personalità così straordinarie in grado di convincere la massa delle proprie idee.

Essi sono persone protettive, capaci di prevedere situazioni problematiche ed anticipare delle soluzioni⁵. Intelligenti, astuti, colti, fieri e con grande eloquio: queste sono le loro caratteristiche principali.

I leader non permettono un grande dialogo, sono nati per essere seguiti e assecondati senza obiezioni.

³ Come ben viene spiegato nella monografia di L.CAVALLI, La sociologia, Firenze, Gianfranco Bettin Lattes, il riconoscimento del leader avviene in questo caso secondo un modello definito “two step” che prevede due momenti fra loro connessi e complementari ma da tenersi distinti analiticamente: “nel primo il leader viene acclamato dalla propria base che gli conferisce un potere di direzione e non è condizionato da intermediari e middlemen, può scegliere all'interno della propria base i propri collaboratori e decidere le linee del partito; nel secondo il leader deve essere riconosciuto in libere e regolari elezioni del popolo che lo vota in maniera diretta.”

⁴ Così L. CAVALLI, La sociologia, Firenze, Gianfranco Bettin Lattes, pag 100 e seguenti.

⁵ Cfr L. CAVALLI, La sociologia, Firenze, Gianfranco Bettin Lattes, pag 207 “Il leader non dovrebbe essere appunto l'uomo in grado di affrontare con successo la crisi? E di fronte all'impossibilità di farlo non dovrebbe comportarsi da Cincinnato e abbandonare il potere come fece De Gaulle?”

Se è pur vero che la leadership è carisma e che quest'ultimo è intrinseco nell'individuo politico, lo stesso non può dirsi per il leader manageriale.

In campo aziendale, infatti, il leader carismatico non è che una parte del tutto, una mera possibilità.

Al di là delle e propensioni caratteriali che incidono notevolmente sulla produzione di beni e di servizi, in campo manageriale sono altri i fattori che determinano la qualità e la durata di un leader.

Il leader, che qui prende il ruolo e la funzione di manager, è un soggetto che adotta strategie in tempo utile, attendibile, stabile ed indipendente che “da il suo controllo sulle comunicazioni di massa”. È noto che, in questa seconda tipologia di leadership, in parte opposta a quella carismatica di Weber, c.d. “*ispirazionale*”⁶, si pone l'accento sulle relazioni interpersonali che il leader instaura con il mondo esterno. Relazioni che non devono essere necessariamente estreme e dittatoriali ma piuttosto ad un rapporto diversificato con i singoli soggetti che compongono il team mirando ad una completa autonomia nello svolgimento dell'attività lavorativa.

⁶ Cfr di J.V.DOWNTON (1973), *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

§1.2 Descrizione analitica dei vari modelli di leader

In campo manageriale ed aziendale ciò che connota e distingue un buon manager o “leader” e ciò che gli permette di rimanere tale nel tempo è il suo rapporto con i dipendenti.

“Formare alla leadership significa for-mare un’attitudine umana di base⁷” che permetta e formi un giudizio sul rendimento operativo della classe dipendente.

Si è soliti parlare, a tal riguardo, di tre tipologie principali di stile del leader: autoritario, democratico e permissivo.

Nel primo, il leader impone le proprie decisioni al gruppo, organizza e dirige le attività, impartisce gli ordini e pretende loro una marcata distanza relazionale.

“Lo stile autoritario richiede obbedienza. Non scende a compromessi, ricorrendo anche a metodi repressivi e punitivi”⁸ in caso di mancata o inadeguata prestazione. Tale stile si connota per l’elevata produttività, assicurata quando il leader è presente, del tutto inesistente quando è assente, in quanto è esigente ma allo stesso tempo “risulta estremamente determinato e pertanto, spesso, poco empatico.”⁹ Il clima che si vive è sgradevole, manca una partecipazione alla prestazione lavorativa, si eseguono i comandi ma non si è animati a continuare¹⁰.

⁷ Così scrive L.COSER, È tempo di cercare nuovi leaders di pace, 2020 Uomo Planetario Closer Laura Editor Testimonianze: 532/533, 4/5,2020.

⁸ Citazione di K. BLANCHARD, secondo cui “oggi il segreto della leadership risiede nell’autorevolezza, non l’autorità”.

⁹ Così D.GOLEMAN ,Essere Leader, guidare gli altri grazie all’intelligenza emotiva, in abstract, edizioni BUR, 2004

¹⁰ Possono esserci anche altre classificazioni, si potrebbe parlare ad esempio, in questo stesso caso di leader autoritario divorante e narcisista “coatto, protagonista dell’eccellenza umana, del successo a tutti

Tale fenomeno si realizza in quanto si avverte che “non c’è crescita verso l’autonomia, nella relazione improntata alla dinamica narcisistica, come non c’è un buon funzionamento dell’organizzazione se le figure di comando agiscono solo in funzione di una ricerca compulsiva di ammirazione e di consenso.”¹¹

Per creare armonia in un gruppo di lavoro, il leader deve investire sulla relazione dei dipendenti, non sull’obiettivo in termini produttivi da raggiungere. Tale approccio tende a prevenire le possibili divergenze che potrebbero sorgere in contesti lavorativi poco armonici.

In questo secondo stile, denominato democratico, “il leader chiede continuamente al gruppo di partecipare alle decisioni, ha un approccio empatico, discute e dà importanza agli altri membri per renderli autonomi nel loro lavoro, mostra fiducia ed incitamento nei confronti dei subordinati e si comporta alla pari, come ogni membro del gruppo”¹².

Carattere peculiare di questa tipologia di leader è la disponibilità, in quanto, “inizialmente trasmette al proprio collaboratore calore e simpatia, offre come sollecitudine il proprio know-how.”¹³

La carenza di questa seconda tipologia di leadership risiede nel fatto che, i gruppi di lavoro guidati mostrano in partenza una scarsa produttività che con il tempo però subisce

i costi, che non può stabilire relazioni di carattere paritetico e di confronto ma solo relazioni attraverso le quali nel costante tentativo di compensare in modo grandioso ed irrealistico l’esperienza di una svalutazione di sé e di vuoti affettivi, cerca di dimostrare l’illusione della propria superiorità”; come analizza F.NANETTI, *La leadership situazionale tra immaginario e realtà*, Società della conoscenza e formazione, Piero Angeli, 2006, PAG 150-175.

¹¹ Ibidem nota ¹⁰.

¹² Così spiega nel suo corso il Prof. di “economia e competitività aziendale” per il “Master di II livello in management del turismo dei beni culturali” lezione n 46 L.Zingone, Università degli Studi eCampus.

¹³ Ibidem nota ¹⁰.

variazioni e cambiamenti. Anche in assenza del leader, il team lavora e mantiene il trend produttivo preposto.

Infine, lo stile del leader permissivo si manifesta quando questi delega da subito il gruppo a decidere. Il leader non interviene in prima battuta, offre il suo contributo solo quando strettamente indispensabile.

È un leader che tende all'autosvalutazione e alla passività, perché, per lui le responsabilità sono fonte di eccessiva angoscia. Le caratteristiche di questo leader anche detto trasparente sono "la mancanza di fiducia, incapacità di agire da solo per un'immagine adeguata di sé, eccesso di modestia, comportamento servile, apatia diffusa, sensi di colpa, pessimismo, indecisione, distacco, aggressività inibita, mancanza di entusiasmo, isolamento affettivo ed emotivo, ricerca di una costante dipendenza da figure idealizzate."¹⁴

Con un leader siffatto la relazione lavorativa è tutt'altro che stabile. Evitando di assumere un ruolo di tipo attivo, questo leader non si stima in prima persona e pretende stima inconsciamente dal suo personale, cerca spasmodicamente attraverso comportamenti affiliativi e compiacenti di stabilire dei rapporti di stampo simpatetico-simbiotico dove è evitata di fatto ogni fonte di instabilità o di ansia, ma anche di semplice confronto costruttivo.

Da questa analisi si ora esposta appare evidente come lo stile vincente del buon leader non esiste. Per essere tale egli deve di volta in volta adattarsi alle varie circostanze vissute in azienda, "riuscire in ogni momento a controllare le dinamiche trasferiali e contro -

¹⁴ Ibidem nota¹⁰.

trasferiali e disoccultare i propri bisogni di potere, al fine di una diversa qualità del proprio modo di relazionarsi con sé stesso e con gli altri.”¹⁵

Orbene, il migliore leader è colui che “riassume e gioca su di sé il maggior numero di caratteri di tutti i leader descritti, in altre parole è colui che consapevolmente, a seconda dei contesti e delle situazioni, sa affermarsi senza dominare e in modo vario e flessibile sa essere: un po' narcisista, un po' autoritario e divorante, un po' democratico un po' infantile ed un po' trasparente.”¹⁶

¹⁵ Ibidem nota¹⁰.

¹⁶ Cfr Nanetti.F.(1999) La leadership efficace, Quattro Venti, Urbino.

§ 1.3 Leadership e cambiamento

Sia in economia sia in politica il leader deve essere in grado sostenere il ritmo instabile dei complessi sistemi economici ed istituzionali che caratterizzano il nostro tempo.

I moderni leader, per poter governare questo interessante gioco del mondo d'affari, seppur operano all'interno di aziende che prosperano, non si sentono mai rassicurati dalla posizione raggiunta e si percepiscono nonostante i lauti guadagni in una condizione di instabilità perenne.

La tematica del cambiamento è stata sempre vista come problematica.

In campo economico aziendale quest'ultimo deve essere inteso come “la capacità di interpretare le variabili d'ambiente e di elaborare strategie finalizzate all'interazione con esse.”¹⁷

Analizzando la realtà che ci circonda, si comprende facilmente come il fenomeno del cambiamento sia connotato dalla complessità; “perciò è necessario godere di una profonda cultura professionale fondata sulla capacità di analisi e di previsione, programmazione, gestione, valutazione, e ovviamente uno sguardo aperto sul mondo”¹⁸.

Per comprendere quali siano i migliori modelli organizzativi che possano maggiormente adattarsi ai repentini cambiamenti di contesto sul piano organizzativo gestionale è opportuno riuscire a garantire la qualità e l'equità dei processi educativi. Se affermiamo che la leadership costituisce di fatto la qualità distintiva per l'intera comunità, desumiamo

¹⁷ Così scrive S.PARISE, Per una cultura del cambiamento, oggi: brevi considerazioni sull'eredità della biblioeconomia gestionale, AIB Studi 2021 61 vol. no.3, pag 618-822.

¹⁸ ibidem ¹⁷.

ragionevolmente che essa ne ispira le scelte e i valori e ne determina i cambiamenti. Dunque, “valorizzare il ruolo delle middle leaders è prioritario per promuovere un nuovo modello organizzativo incentrato sulla leadership distribuita e sulla partecipazione attiva alla comunità professionale”.¹⁹

Il cambiamento non è solo esterno all’attività manageriale del leader, ma anche interno. In una buona attività aziendale, per indirizzare al meglio gli investimenti nel settore, il leader dovrà essere principalmente attento a “gestire una continua professionalizzazione di chi opera a diversi livelli di fronte alle sfide della contemporaneità (intesa come multiculturalismo, globalizzazione, innovazione digitale, quarta rivoluzione industriale, incertezza, sviluppo sostenibile ecc); accompagnare la definizione del quadro di economia atteso in ordine alla radicale trasformazione dei modelli organizzativi e dei sistemi di governance locali e globali ed infine identificare indicatori condivisi per le politiche manageriali nella società digitale e globale”²⁰.

¹⁹ Condivido quanto affermato da S.GRECO, Leadership, innovazione e cambiamento organizzativo. Promuovere comunità di apprendimento professionale, IUL Research| Open Journal of IUL University Vol 3.num.5 (2022) pag 1-4.

²⁰ Così spiega S.CAPOGNA ,La valutazione come strumento di empowerment organizzativo e professionale, Rassegna Italiana di Valutazione, a. XXII, n.70, 2018 FRANCO ANGELI pag 99-115.