

GIUSEPPE PAOLONE

L'ORIENTAMENTO
POSITIVO (RISONANZA)
O NEGATIVO (DISSONANZA)
DELLE EMOZIONI
DI UN "LEADER AZIENDALE"

IL POTERE
DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA

FrancoAngeli



Collana di Studi e Ricerche Aziendali

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



diretta da *Giuseppe Paolone*

La *Collana di Studi e Ricerche Aziendali* è ideata per offrire un “prodotto editoriale” in grado di soddisfare le esigenze conoscitive e di rafforzare le competenze specifiche dei soggetti – ricercatori ed operatori del settore – interessati allo studio ed all’approfondimento delle tematiche aziendalistiche.

I volumi che di essa fanno parte rappresentano uno strumento rigoroso e, nel contempo, agile e pragmatico, di studio e di riscontro operativo; e ciò per rispondere all’esigenza di fornire una documentazione snella ed attuale che, partendo da una base teorico-metodologica, si estende all’esame dei contenuti operativi individuabili nell’ambito del sistema aziendale.

Tali volumi presentano, inoltre, la caratteristica di esprimere un contenuto scientifico traducibile in pratica operativa, attraverso un linguaggio chiaro e semplice per la comprensione dei fenomeni aziendali.

L’obiettivo primario della *Collana* è pertanto quello di coniugare la cultura teorico-scientifica di base con quella pragmatico-empirica, in un approccio che sia in grado di proporre uno strumento operativo utile a tutti coloro che agiscono in contesti professionali, manageriali e imprenditoriali, oltre a quelli che intendono incanalarsi nei faticosi percorsi della ricerca scientifica.

È noto che ogni acquisizione di elementi teorici di base presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico.

Il connubio tra teoria e pratica si presenta, pertanto, in modo reversibile ed inscindibile, per cui il “sapere scientifico” separato dalle “abilità pratiche”, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo soggetto, non concorre pienamente allo sviluppo ed alla crescita del sistema aziendale. Ne consegue che il “sapere” va affrontato partendo dalle competenze ed avviando un percorso circolare teso a migliorare la qualità dei livelli che lo caratterizzano (teoria-pratica-teoria), determinando così il successo di qualsiasi attività economica.

Condivisi i principi teorici di base, sostenuti dalla prevalente comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, finalizzati alla migliore riuscita della *Collana*, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire su tali principi, procedendo così alla revisione ed all’avanzamento della ricerca scientifica.

La *Collana* presenta, in definitiva, la caratteristica di trattare argomenti di cultura aziendale in generale, di approcci organizzativi, di tematiche professionali, di strategie operative, in una prospettiva interdisciplinare fruibile dai soggetti interessati, sia in chiave di ricerca scientifica che di concrete applicazioni.

Gli Autori chiamati a collaborare con propri contributi monografici nella macroarea aziendale sono tutti consapevoli di fornire uno strumento utile, sia per coloro che ne fanno oggetto di studio e di ricerca, che per quelli che si confrontano nella realtà operativa.

In buona sostanza, la *Collana* vuole essere un utile strumento per una fruttuosa ricerca scientifica e, nel contempo, un prezioso supporto per una efficace didattica; ma vuole anche agevolare l'operatore nell'affrontare i problemi che si pongono alla sua attenzione, portandoli a corretta soluzione.

Il coordinamento della *Collana* è affidato all'Università Telematica Pegaso, prestigioso Ateneo operante nel campo della didattica avanzata e della ricerca scientifica, in ambito nazionale e in quello internazionale.

Colgo l'occasione per ringraziare i Colleghi aziendalisti che hanno manifestato il proprio consenso a comporre il Comitato Scientifico della *Collana*, nonché gli Autori che vorranno fornire il proprio contributo per il successo dell'iniziativa editoriale.

Giuseppe Paolone



Direttore Scientifico:

Giuseppe Paolone (Università Telematica Pegaso)

Comitato Scientifico:

Stefano Adamo (Università del Salento); Paolo Andrei (Università di Parma); Valerio Antonelli (Università di Salerno); Berardino Benito (University of Murcia); Massimo Ciambotti (Università di Urbino); Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli); Lidia D'Alessio (Università Roma Tre); Alfredo De Massis (University of Lancaster); Roberto Di Pietra (Università di Siena); Giovanni Fiori (Università LUISS Guido Carli di Roma); Michele Galeotti (Università La Sapienza di Roma); Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli); Francesco Giunta (Università di Firenze); Claudio Lipari (Università di Palermo); Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche); Luciano Marchi (Università di Pisa); Alessandro Mechelli (Università della Tuscia); Rosa Alba Miraglia (Università di Catania); Tiziano Onesti (Università Roma Tre); Antonella Paolini (Università di Macerata); Aldo Pavan (Università di Cagliari); Luisa Pulejo (Università di Messina); Paolo Ricci (Università del Sannio); Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo); Claudia Salvatore (Università del Molise); Daniela M. Salvioni (Università di Brescia); Raffaele Trequatrini (Università di Cassino); Riccardo Viganò (Università Federico II di Napoli)

Procedura relativa alla accettazione dei volumi per la pubblicazione

La procedura relativa alla accettazione dei volumi da pubblicare nella *Collana di Studi e Ricerche Aziendali*, si articola in due fasi: *accettazione provvisoria* e *accettazione definitiva*.

Accettazione provvisoria.

Prima della presentazione del lavoro monografico, l'Autore dovrà inviare al Direttore Scientifico l'indice analitico e una breve sintesi, evidenziando gli obiettivi, la base scientifica di partenza, la metodologia adottata ed i risultati attesi. Dette informazioni dovranno essere trasmesse a due componenti del Comitato Scientifico che, d'accordo con il Direttore Scientifico, potranno accettare il lavoro o rifiutarlo. In caso di accettazione, verranno individuati due *referees* che dovranno esprimersi entro venti giorni dall'invio della documentazione, indicando, in forma anonima, eventuali rilievi di cui l'Autore dovrà tener conto nella rivisitazione del lavoro.

Il Direttore Scientifico, sulla base del giudizio espresso dai *referees*, deciderà se accettare il lavoro, chiedendo, in caso contrario, all'Autore di revisionare la proposta da sottoporre di nuovo al loro insindacabile giudizio.

Accettazione definitiva.

Nella fase finale, l'Autore dovrà far pervenire al Direttore Scientifico la bozza del volume da pubblicare, da trasmettere ai due *referees* che si sono già pronunciati all'inizio della procedura. Entro trenta giorni, questi ultimi dovranno esprimere un motivato giudizio per l'accettazione del volume nella *Collana*, nel pieno rispetto della metodologia di ricerca dichiarata nella fase iniziale.

Il Direttore Scientifico, tenendo conto del giudizio espresso dai *referees*, deciderà di accettare o meno l'inserimento del volume nella *Collana*.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

GIUSEPPE PAOLONE

**L'ORIENTAMENTO
POSITIVO (RISONANZA)
O NEGATIVO (DISSONANZA)
DELLE EMOZIONI
DI UN "LEADER AZIENDALE"**

**IL POTERE
DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA**



Collana di Studi e Ricerche Aziendali
diretta da Giuseppe Paolone

FrancoAngeli



PEGASO
Università Telematica

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. I principi ispiratori dell'economia aziendale inquadrati nella teoria generale e nella specializzazione per tipi di operatività	»	11
2. Il principio dell'intelligenza emotiva nell'ambito dei vari tipi generali di capacità organizzative	»	17
3. Le ulteriori "intelligenze" che, unitamente a quella emotiva, concorrono a definire l'"intelligenza globale" di un leader aziendale	»	19
4. La "risonanza" e la "dissonanza" della leadership nel processo decisionale	»	24
5. Gli stili di leadership che favoriscono la risonanza	»	28
6. Le competenze di intelligenza emotiva riferibili a un team aziendale	»	32
7. Il nesso logico tra l'intelligenza emotiva e la comunicazione strategica	»	36
8. Il processo vivente ed evolutivo del cambiamento finalizzato al successo aziendale	»	39

9. L'intelligenza emotiva quale componente limitatrice della casualità nel sistema aziendale	pag.	41
10. Conclusioni	»	45
Bibliografia	»	49

INTRODUZIONE

Dalla concezione sistemica dell'azienda traggono origine i principi dell'Economia Aziendale e della Ragioneria, strettamente interrelati e riuniti a sistema, alcuni dei quali trovano la loro origine nel pensiero scientifico del Maestro Aldo Amaduzzi (il riferimento va al *principio delle condizioni di equilibrio*¹, a quello dei *profili*² e a quello della *funzione autorigeneratrice*³); altri, (i successivi), sviluppati dalla scuola amaduzziana, vanno ricercati nel *principio della conoscenza profonda e della capacità di apprendimento*, in quello dell'*intelligenza globale* e in quello della *comunicazione aziendale*⁴.

Con tale articolo si intende esplorare, nell'ambito del principio dell'*intelligenza globale*, le capacità emotive di cui sono (o dovrebbero essere) dotati i "leader aziendali", al fine di creare effetti di risonanza sui propri collaboratori, a tutti i livelli della struttura organizzativa, innescando sugli stessi sentimenti positivi di natura emozionale, a vantaggio della qualità delle prestazioni generata, appunto, dalla "risonanza" dell'intelligenza emotiva.

Tra le teorie manageriali, il modello di *leadership* sembra essere l'unico a basarsi su nozioni di carattere *neurologico*, con un approccio *neuroscientifico* che conduce a continui avanzamenti dell'intera struttura organizzativa aziendale.

Le misurazioni neuroscientifiche permettono di dare completezza agli aspetti più significativi dell'organizzazione aziendale, di norma limitati alla

¹ Cfr. Aldo AMADUZZI, *L'impresa nelle condizioni prospettiche del suo equilibrio*, Bozzi, Genova, 1948 e *L'Azienda, nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, 1992.

² Cfr. Aldo AMADUZZI, "Il sistema degli studi aziendali sulla base di principii", *Rirea*, n. 1-2, 1990.

³ Cfr. Aldo AMADUZZI, "Funzione autorigeneratrice dell'impresa ed evoluzione dei principii", *Rirea*, n. 1-2, 1985.

⁴ Cfr. G. PAOLONE, *L'economia aziendale e la ragioneria, nella teoria e nelle specializzazioni*, in Collana di Studi Aziendali Applicati, FrancoAngeli, Milano, 2007, 2011.

semplice rilevazione di errori, influenze, incapacità a risolvere i problemi, ecc., senza considerare che, da tempo, sono in adozione procedure innovative riguardanti le applicazioni delle *neuroscienze* ai contesti aziendali.

Lo psicologo Daniel Goleman, che ha prodotto diversi lavori sui vari tipi di intelligenza⁵, nell'affrontare il modello di “*primal leadership*”, ha individuato due categorie di *leader*, la prima delle quali, dotata di elevata intelligenza emotiva, in possesso di una maggiore competenza sociale capace di trasmettere passione ed entusiasmo, di promuovere impegno, coinvolgimento e motivazione nel comprendere le questioni che si pongono all'attenzione e che richiedono una risoluzione più o meno immediata. A tale categoria appartengono i *leader* dotati di una spiccata intelligenza emotiva, in grado di creare “risonanza” facendo emergere quanto di meglio sia individuabile nelle persone che operano all'interno di una struttura aziendale.

Alla seconda categoria appartengono quei *leader*, indubbiamente dotati di minore intelligenza emotiva, che basano la loro azione sull'autorità, mantenendo una ragionevole distanza sociale nei confronti dei dipendenti, senza coinvolgerli emotivamente nella gestione aziendale.

In generale un *leader*, nell'esercizio delle sue funzioni decisionali, si trova, da un lato, a fronteggiare problemi che richiedono una competenza tecnica (aziendale e professionale); dall'altro, a dimostrare una capacità di adattamento e di flessibilità, soprattutto in situazioni di incertezza. Le competenze tecniche di acquisiscono attraverso lo studio, l'esperienza e la conoscenza profonda degli accadimenti, di tipo specialistico ma anche generico. Le competenze emotive, cognitive e comportamentali presuppongono il raggiungimento di elevate doti di intelligenza emotiva e sono necessarie per pervenire al successo nell'adattamento sociale, presupponendo, altresì, un processo empatico di comprensione delle emozioni, spesso occulte e non facilmente emergibili, degli individui nei confronti dei quali si esprime la *leadership*.

Entrambe le competenze (tecniche ed emotive) hanno bisogno di congiungersi in un determinato rapporto mutevole in relazione ai soggetti destinatari.

Nell'ambito della sua intelligenza emotiva, il *leader* deve avere la capacità di consapevolezza nei confronti di sé stesso e dei fruitori; deve avere conoscenza del funzionamento cognitivo, proprio e degli altri; deve possedere la capacità di riconoscere le proprie percezioni psicofisiologiche che caratterizzano l'emotività.

Tutto ciò serve a distinguere l'autentico *leader*, dotato di capacità professionali e di abilità emotive, dal semplice *manager*, assai spesso dotato della

⁵ Si vedano, al riguardo, dello stesso autore: *Intelligenza emotiva*, RCS, Milano, 1996; *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR, Milano, 2000; *Intelligenza sociale*, BUR, Milano, 2006.

prima capacità ma non della seconda. Ne consegue che l'importanza di una *leadership* si basa principalmente sulla capacità di far leva sulle emozioni, senza tralasciare però il livello delle competenze tecniche che sono alla base della individuazione di un *leader* di successo, ma che dipende fondamentalemente da come egli agisce.

La caratteristica che distingue i grandi *leader* dagli altri risiede, in altri termini, nella loro capacità empatica ad intuire le potenzialità del fattore emotivo che fanno presa nell'ambiente di lavoro, le cui unità sono attratte da tale intuitività che si traduce, in buona sostanza, nella capacità di mantenere alto il morale dei propri dipendenti, favorendone l'impegno e la motivazione e rappresentando così la guida emotiva del gruppo.

Il successo di un'azienda dipende in prevalenza dall'azione efficace che i *leader* esercitano, nell'assolvimento della funzione emotiva, sui collaboratori appartenenti ad un gruppo coeso, paragonabile ad un sistema aperto in cui le variabili esterne sono in grado di modificare le emozioni dei partecipanti. A ciò si aggiunge che le unità che lavorano in gruppo a stretto contatto riescono a cogliere i sentimenti reciproci condividendo l'essenza degli stessi, laddove il *leader* funge da guida emotiva, rappresentando, per il gruppo stesso, un soggetto in grado di offrire una chiave d'accesso all'interpretazione dei problemi che si pongono all'attenzione e alla sollecitazione di una appropriata reazione emotiva.

Dal punto di vista aziendale le emozioni del soggetto dominante (*leader*) e gli stati d'animo dei componenti il gruppo, sono espressione di elementi concreti che incidono sullo svolgimento del lavoro. Quelle negative rappresentano un fattore di disturbo e quindi di allontanamento da uno stato di attrazione, condizione fondamentale per il successo interattivo; quelle positive migliorano la capacità di comprensione dei problemi affrontati dal *leader* in grado di trasmettere entusiasmo e spirito di gruppo.

In definitiva, le migliori capacità espressive dei componenti di un gruppo derivano dall'intelligenza emotiva del gruppo stesso, il cui livello di cooperazione interna dipende dalla forza attrattiva che il *leader* è in grado di trasmettere a ciascun partecipante.

Le affermazioni suddette consentono di sostenere che l'accumulazione della ricchezza esprimibile attraverso il conseguimento di utili aziendali, dipende anche dal grado di motivazione e di soddisfazione dei quei dipendenti dotati di una buona dose di ottimismo e di attrazione nei confronti di un *leader* capace di trasmettere loro entusiasmo e spirito collaborativo.

In altri termini, il livello di profittabilità di un'azienda dipende, in gran misura, dalla positività del "clima aziendale" resa tale dal grado di soddisfazione della clientela, strettamente dipendente dalle prestazioni rese dai suoi

dipendenti; la condizione negativa di questi ultimi dimostra, viceversa, un calo di soddisfazione della clientela a deprimimento degli utili conseguibili dalla gestione aziendale.

Un ruolo fondamentale per elevare il clima aziendale è svolto dal *leader* dotato di intelligenza emotiva e capace di favorire un maggiore impegno dei dipendenti rivolto alla clientela fuitrice del servizio aziendale.

Appare però evidente che il favorevole clima aziendale non esprime l'unico (o il preponderante) elemento idoneo al perseguimento di maggiori profitti, intervenendo anche altre importanti variabili che ne determinano il successo; ma certamente il clima lavorativo e le prestazioni dei dipendenti rappresentano una componente di rilevante importanza, idonea a rafforzare la profittabilità aziendale, ma anche a ripristinare condizioni di equilibrio perse a seguito dell'azione perturbatrice della variabili esterne.

1. I PRINCIPI ISPIRATORI DELL'ECONOMIA AZIENDALE INQUADRATI NELLA TEORIA GENERALE E NELLA SPECIALIZZAZIONE PER TIPI DI OPERATIVITÀ

Con un Suo articolo pubblicato dalla RIREA nel 1990¹, il Prof. Aldo Amaduzzi ha sottolineato come «le varie discipline si possono ordinare sulla base dei principi» evidenziando «le coordinazioni delle varie materie che sono complementi dell'unitario sistema aziendale».

Partendo da tale presupposto, il Maestro ha sostenuto che l'affermazione autonoma dell'economia aziendale, pur collegata al contenuto della ragioneria, si è manifestata con lenta gradualità dal momento in cui Gino Zappa nelle "Nuove tendenze"² ha enucleato la prima dalla seconda³.

Per affermazione del Maestro, i principi dell'economia aziendale presentano le seguenti caratteristiche:

- *validità* in un dato tempo, ma passibili di variazioni in tempi successivi in funzione della instabilità delle condizioni ambientali e mercatistiche;
- *riferibilità* ad ogni regime socio-economico, anche se soggetti a variazioni temporali;
- *applicabilità* a tutte le aziende, private e pubbliche, produttrici ed erogatrici di beni e servizi;
- *discutibilità* sul piano scientifico per coloro che non ne condividono la piena rispondenza alla mutevole realtà ambientale;
- *correlabilità* reciproca per la concezione sistemica dell'azienda da cui essi traggono origine;
- *confrontabilità* con i principi, singoli e riuniti a sistema, delle altre discipline aziendalistiche, in particolare della ragioneria.

¹ Cfr. Aldo AMADUZZI, "Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi", art. cit.

² Cfr. G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

³ In passato, la ragioneria includeva l'economia aziendale, oggi, l'economia aziendale non include la ragioneria.

L'economia aziendale, da Lui definita "pura" in quanto scienza fondamentalmente teorica, va coltivata per raggiungere proposizioni di universale validità. Allo stato attuale (il riferimento va all'anno 1990), l'economia aziendale pura ha raggiunto, per Sua ideazione, la cognizione dei seguenti tre ordini di principi:

- principio delle *condizioni del tendenziale equilibrio prospettico*;
- principio dei *profili* (vantaggiosi o critici), di supporto al tendenziale equilibrio;
- principio dell'*autorigenrazione degli investimenti*.

Il primo principio – *equilibrio prospettico* – detta le condizioni economiche, finanziarie (e monetarie) e patrimoniali che, riunite a sistema attraverso un processo di integrazione, vanno studiate per progettare l'azienda nella sua fase istitutiva e nella successione temporale. Tale principio può considerarsi un obiettivo finalistico di tipo strategico, da verificarsi con continuità nel decorso del tempo.

Il secondo principio – i *profili* d'azienda – può considerarsi, a dire del Maestro, come «fattore di impulso o di crisi da ricondurre, rispettivamente, al favore o al disfavore sia di economie interne che di economie esterne»⁴.

Essi sono attribuibili ad una vasta gamma di economie, non individuabili compiutamente, operanti, ad influenza reciproca, in modo positivo o negativo. Da tali interrelazioni, sostiene sempre il Maestro «deriva il rischio imprenditoriale e la ponderazione necessaria delle tecniche manageriali per fronteggiarli»⁵.

Appartengono alla gamma delle *economie interne*, ad esempio, la struttura organizzativa, la professionalità del *management*, la capacità della forza lavoro, il grado di tecnologia, l'efficienza tecnica e commerciale, ed altre, se i profili sono favorevoli; la rigidità degli investimenti, l'insufficiente capacità degli impianti produttivi, l'assenza di tecnologia, la carente struttura organizzativa, ecc., se sono sfavorevoli.

Tra i profili di *economie esterne* possono annoverarsi, sempre a titolo di esempio, il comportamento corretto dei soggetti appartenenti all'ambiente in cui l'azienda opera (la concorrenza di altre aziende, il sistema bancario e finanziario, l'azione dei consumatori e degli utilizzatori finali, la normativa nazionale e internazionale, ecc.), come anche un sistema fiscale le cui norme diano certezza ai contribuenti, con aliquote eque, con procedure semplici, con accertamenti tempestivi, ecc., tra quelli influenzanti positivamente le

⁴ Cfr. Aldo AMADUZZI, "Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi", art. cit., p. 6.

⁵ Cfr. Aldo AMADUZZI, *ibidem*, p. 7.

economie interne. Al contrario, l'assenza di tali requisiti produce effetti negativi sull'economia delle aziende.

Il terzo principio – l'*autorigenerazione* – consiste nella possibilità che investimenti di risorse da parte delle aziende possano essere dalla gestione rigenerati da nuove risorse da reinvestire. In altri termini, alla raccolta, da varie fonti, delle risorse finanziarie da investire in correlati processi produttivi, deve far seguito il ritorno (maggiorato) delle risorse investite, per essere in grado di avviare nuovi processi produttivi.

I principi enunciati dal Maestro vanno raccordati, discendendo la Sua seguente formulazione:

«L'impresa esercita la sua funzione *generatrice per rigenerare* in modo autonomo processi di produzione, il che richiede un ordine formativo di cause promozionali (*profili*), che possano conseguire il fine di raggiungere il *fine* di verifica di condizioni integrate, patrimoniali, economiche e finanziarie, di *tendenziale equilibrio a valere nel tempo*»⁶.

I tre ordini di principi, che segnano il contenuto dell'economia aziendale, vanno coordinati con quelli che attengono al contenuto della ragioneria, riguardanti le rilevazioni quantitative dei dati (effettuate con metodologia contabile) provenienti dalla gestione operativa dell'azienda. In buona sostanza, l'economia aziendale detta le leggi di vita e di sopravvivenza delle aziende, la ragioneria ne controlla l'osservanza»⁷.

Il coordinamento tra i principi individuali e sistemici delle due discipline a confronto consiste, sempre a detta del Maestro, «nella individuazione dei vari punti di parallelismo logico tra i principi astratti e parametrici, dell'economia aziendale, ed i principi applicabili alla realtà operativa, della ragioneria»⁸.

Il Maestro ha poi enunciato i principi della ragioneria nei seguenti (premettendo che se ne possono individuare altri in relazione al progresso della tecnologia imprenditoriale):

- principi della *contabilità generale* e delle *contabilità settoriali*;
- principi dell'*analisi extracontabile dei dati per il calcolo dei costi*;
- principi della *programmazione* e della *pianificazione*;
- principi dei *bilanci di esercizio* e dei *bilanci straordinari*.

Gli studi successivi al pensiero scientifico del Maestro hanno condotto alla individuazione, da parte dei Suoi allievi, di ulteriori principi che si pon-

⁶ Cfr. Aldo AMADUZZI, "Funzione autogeneratrice dell'impresa ed evoluzione dei principi", art. cit., p. 7.

⁷ Cfr. Aldo AMADUZZI, "Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi", art. cit., p. 10.

⁸ Cfr. Aldo AMADUZZI, *ibidem*.

gono alla base, o rappresentano il presupposto, su cui è costruita la disciplina economico-aziendale⁹.

Così, aggiungendo ai tre principi dell'economia aziendale, ideati e diffusi dal Maestro, e confermando le caratteristiche che anche i successivi presentano (in particolare la non totale condivisibilità da parte della comunità scientifica), sono stati enunciati i seguenti¹⁰:

- 4) il principio della *conoscenza profonda* e della *capacità di apprendimento*;
- 5) il principio dell'*intelligenza emotiva, valorizzativa, sociale e manageriale*;
- 6) il principio della *comunicazione aziendale*.

Il quarto principio – *conoscenza profonda e capacità di apprendimento* – parte dal presupposto che la disponibilità delle risorse finanziarie da investire e delle tecnologie avanzate da adottare sono la conseguenza di un lento e graduale processo accumulativo di potenzialità che trae origine dalla dotazione della principale risorsa aziendale coincidente con tale principio.

In altri termini, il significato-contenuto del sistema aziendale non può limitarsi al solo componente materiale rappresentata dalle risorse finanziarie, dagli impianti, dai macchinari, dai sistemi produttivi, ecc., ma deve necessariamente estendersi all'insieme di conoscenze o di risorse cognitive riferibili alle singole aree di cui il sistema si compone. Sono proprio queste ultime risorse che consentono di realizzare un sistema di idee vincenti e di razionalizzare le strategie di successo.

Il sistema aziendale viene pertanto individuato e valorizzato, più che dall'insieme delle componenti materiali, dal patrimonio accumulato nel tempo di conoscenze e di competenze indirizzate verso formule che ne definiscono la strategia vincente, vale a dire, dal patrimonio di conoscenze/competenze e dalla capacità di apprendimento.

La conseguenza è che l'azienda si trasforma in un fenomeno cognitivo, in quanto la capacità di assorbimento e di reazione delle/alle variabili ambientali viene a dipendere in gran misura dalla quantità di conoscenza che si

⁹ Unitamente a quelli proposti (e accolti) dal Prof. Aldo Amaduzzi, anche i successivi principi rappresentano gli enunciati che si pongono a fondamento della disciplina, o di una dottrina, o di una scienza (da Enciclopedia Treccani).

¹⁰ Affrontati, la prima volta, nel 1994 da Giuseppe PAOLONE ne: *L'Economia Aziendale, nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, e successivamente enunciati, rivisitati e ampliati nelle successive monografie dello stesso autore, fino a pervenire all'ultimo volume dal titolo: *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, pubblicato nel 2017 dalla stessa Casa Editrice.

esplica attraverso modelli definiti da nessi relazionali attuabili con idonei e comprensibili linguaggi comunicazionali¹¹.

In definitiva, la vera risorsa aziendale è rappresentata «dall'accumulo di conoscenze e dalla capacità di apprendimento, fattori promozionali che si traducono in parametri tecnico-qualitativi, definibili quale vero e proprio genoma aziendale»¹².

Il quinto principio – l'*intelligenza emotiva* – trae origine da diversi studi americani¹³ che hanno in generale concordato nell'includere nel concetto la capacità di affrontare e risolvere i problemi (con ragionamento logico, elasticità mentale e associazione di idee); la capacità di coglierne gli aspetti enunciati (intelligenza pratica); la capacità di comunicare con linguaggio chiaro e comprensibile.

Altri studi concordano nel ritenere che l'intelligenza sia il risultato del concorso congiunto di diverse qualità (intuitiva, spaziale, logico-matematica, linguistica ed *emotiva*)¹⁴; altri ancora propongono una teoria che individui tre tipi di intelligenze: *contestuale* (capacità di adattamento al proprio ambiente), *empirica* (capacità di svolgere nuovi compiti) e *componenziale* (capacità di pianificare gli eventi a livello strategico).

Da tali studi, messi a confronto, è possibile, con riferimento al sistema-azienda, individuare un tipo di intelligenza definibile *generale* (o *comune*), con cui è possibile risolvere questioni che non richiedono competenze specifiche; e un altro tipo, *particolare*, incentrato su fattori specifici di determinati domini di conoscenza; entrambe però basate sulla *razionalità* che trova la sua essenza nel *pensiero*, nel mentre gli istinti e le *emozioni* sono ingannevoli e *irrazionali*.

Circa la natura e la funzione delle *emozioni*, alcuni psicologi americani sono riusciti ad ordinare le emozioni basilari in tre dimensioni: *qualità* (positiva o negativa), *potenza* (forte o debole), *attività* (alta o bassa)¹⁵; le stesse possono essere poi innate (primarie) o acquisite con l'esperienza (secondarie) e trovano la loro rappresentazione nella conoscenza soggettiva.

¹¹ Si veda, al riguardo: G. PAOLONE, "L'Università e l'Impresa, nelle loro mutate relazioni sistemiche", *Rirea*, n. 7-8, 1996.

¹² Cfr. G. PAOLONE, *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, op. cit., p. 322.

¹³ In particolare quelli condotti da R.J. STERNBERG, *Beyond IQ: a triarchic theory oh human intelligence*, University Press, Cambridge, 1985.

¹⁴ Si veda per tutti: H. GARDNER, *Frames of mind*, Basic Books, New York, 1983.

¹⁵ Emozioni individuate in positive (amore, gioia e sorpresa) e negative (rabbia, tristezza e paura). Si veda per tutti: P. SHAVER-J. SCHWARTZ-D. KIRSON-C. O'CONNOR, "Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987.

Le limitate conoscenze e la presenza di elementi che impongono una scelta, riducono, fino ad annullarla, la razionalità, consentendo l'inserimento nel processo decisionale di fattori emotivi irrazionali.

Ciò non vuol dire che l'irrazionalità interviene per sostituirsi alla razionalità, sempre difficile da raggiungere richiedendo conoscenza, sperimentazione, abilità, capacità di apprendimento, ecc. Le emozioni rivestono un ruolo importante ai fini della razionalità, orientando e guidando il processo decisione-azione in stretta connessione con la mente razionale e consentendo il manifestarsi del percorso logico.

Il sesto principio – *comunicazione aziendale* – può essere definito come l'insieme dei processi di trasmissione dei messaggi circolabili all'interno del sistema-azienda, e al di fuori dello stesso, al fine di garantirne il corretto funzionamento. Da qui la distinzione tra *comunicazione interna*, quando la circolazione dei messaggi avviene tra i soggetti operanti all'interno della struttura (amministratori, dirigenti, impiegati, operai, ecc.), e *comunicazione esterna*, quando i messaggi sono destinati all'esterno della struttura agendo su soggetti (clienti, fornitori, finanziatori, consumatori, pubblici poteri, ecc.) che possono influenzare le condizioni di equilibrio dell'azienda.

Da alcuni anni si va diffondendo il concetto di *comunicazione strategica*, che presenta i caratteri distintivi della “semplicità nelle relazioni internazionali”, dell’“adeguatezza del comportamento”, della “consapevolezza”, dell’“adozione di un metodo”, della “condivisione degli obiettivi”, della “composizione di un gruppo”¹⁶.

¹⁶ Sul significato di comunicazione strategica e sui suoi caratteri distintivi, si veda: D. DI LAURO, *La comunicazione strategica. Il modello sistemico relazionale*, Xenia, Milano, 2010.

2. IL PRINCIPIO DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA NELL'AMBITO DEI VARI TIPI GENERALI DI CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Da quanto detto nel paragrafo precedente, esistono di due tipi di intelligenze, in stretta correlazione tra di loro: quella *razionale* (QI), caratterizzata da un'ampia gamma di interessi e di capacità intellettuali, e quella *emotiva* (QE), caratterizzata da forte equilibrio, responsabilità, capacità di comprensione, abilità, empatia, ecc.

Una serie di studi sull'intelligenza emotiva¹ ha evidenziato come tra i soggetti aziendali in possesso di competenze tecniche, quelli dotati di un elevato quoziente emotivo (QE) presentano maggiore propensione a cogliere con prontezza, abilità e velocità i conflitti emergenti, i punti critici di un'azienda, le opportunità di successo, le complesse interazioni con l'ambiente circostante.

In definitiva, l'intelligenza emotiva si estrinseca nella capacità di *auto-consapevolezza* (nel riconoscere un sentimento al suo manifestarsi), di *controllo delle emozioni*, di *concentrazione delle attenzioni*, di *ricerca delle motivazioni*, di *riconoscimento* e di *dominio delle altrui emozioni*, di *attivazione delle relazioni interpersonali*.

In tal modo, l'intelligenza emotiva (QE) esercita una elevata influenza sui fattori che determinano il successo di un'azienda, quali la creatività, il processo decisione-azione, la comunicazione interna ed esterna, il rapporto di fiducia, il lavoro di gruppo.

Alla base del successo di un'azienda, in definitiva, c'è l'intelligenza emotiva che si affianca, e rafforza, il quoziente di intelligenza razionale (QI), puntando sul movimento dei sentimenti fondamentali che godono di uno *status* privilegiato ed esercitano un ruolo primario nella vita delle mente².

¹ Condotti da J.D. MAYER-P. SALOVEY, *The intelligence of emotional intelligence*, 1993.

² Si veda, in proposito: A.R. DAMASIO, *Descarters'error: Emotion, reason and human brain*, Grosset/Putman, New York, 1994.