

## Introduzione

Negli ultimi anni, pubblicazioni, workshop, convention aziendali hanno sottolineato, con enfasi, l'importanza della centralità delle risorse umane ad ogni livello organizzativo, l'importanza del capitale intellettuale e quindi della Leadership come strumento di governo e guida di questo prezioso capitale. E' lecito chiedersi se, oggi, questa tanto conclamata centralità sia solo uno "slogan", un tentativo di manipolazione dei collaboratori oppure una realtà di cui si è maturata la consapevolezza. Spostando la nostra attenzione al contesto competitivo ed organizzativo, possiamo abbozzare alcune risposte. Se il contesto è caratterizzato da scarsa competizione ed i collaboratori sono semplici esecutori, facilmente sostituibili, il rischio è che la "centralità delle risorse umane" sia soltanto retorica. Se il contesto è invece caratterizzato da forte competizione ed i collaboratori, meri esecutori, costituiscono "manodopera" qualificata e difficilmente sostituibile, ci troviamo probabilmente di fronte ad un tentativo di manipolazione che fa leva sul desiderio di gratificazione e riconoscimento. Se infine il contesto di mercato è competitivo ed i collaboratori sono protagonisti del proprio lavoro, produttori di idee e innovazione, la centralità delle risorse umane è reale ed autentica e importante diviene, in conseguenza, il ruolo della Leadership.

Il contesto nel quale viviamo necessita di innovazione, pro-attività, qualità e responsabilità: le cosiddette risorse umane risultano veramente "centrali". Il tema della Leadership continua quindi a suscitare vivo interesse nei più diversi contesti organizzativi ed istituzionali. In queste realtà, colui che gestisce il lavoro di altri intende ed agisce il proprio ruolo con modalità differenti, è oggetto di aspettative contingenti e talvolta contraddittorie da parte dei diversi interlocutori (direzione, colleghi, subordinati, clienti esterni ed interni, etc.) ed è coinvolto in processi di cambiamento in atto a più livelli: organizzativo, normativo, tecnologico, professionale e culturale. Gli studi e le ricerche psico-sociali inerenti questo tema hanno prodotto una letteratura vasta ed eterogenea, che può supportare gli interessati nella riflessione sul proprio ruolo. Secondo alcuni autori, la Leadership ed il potere sono, in ultima analisi, la medesima cosa; ci sembra tuttavia preferibile incentrare il tema della Leadership sul *processo di influenzamento degli altri* poiché il concetto di potere rimanda ad azioni di coercizione e di controllo, mentre l'influenza rinvia anche al coinvolgimento, alla guida ed alla persuasione. Così intesa, la *Leadership* può essere più, oppure meno, associata all'esercizio dei ruoli di potere. Una stessa persona può svolgere congiuntamente funzioni di *Leadership* e di potere, ma ci può essere un *leader* privo di potere ed un esercizio di potere privo di *Leadership*.

Volendo definire la Leadership, possiamo descriverla come "l'uso di un'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo organizzato verso il raggiungimento degli obiettivi" (Jago, 1982).

E' pacifico che ogni gruppo di persone, composto anche di estranei, riunito con l'obiettivo di svolgere una qualche attività comune, ben presto acquista una sorta di

organizzazione spontanea ed informale: le persone iniziano a riflettere su cosa fare, a guardare certi membri del gruppo come leader e a dividersi i compiti da svolgere. La Leadership scaturisce da questa strutturazione, come prodotto di una differenziazione dei ruoli, essendone la principale forma, quella tra leader e *followers*. Il ruolo del leader è, nella gerarchia degli *status*, il posto più elevato: è colui che, più degli altri, propone idee ed attività volte ad influenzare il gruppo, è la persona che dirige e facilita il comportamento dei collaboratori, è l'individuo in cui si identificano i gregari.

Per Kets de Vries (1994) il leader deve essere in grado, al bisogno, di compiere scelte difficili, avere la capacità di articolare una *vision* per il futuro, influenzare i seguaci al fine di portarli a condividere la propria visione, delegare determinati poteri ai subordinati e mantenere le aspettative di questi ultimi legate alla realtà.

Wagner e Hollenbeck (1992) suggeriscono che la Leadership implichi diverse funzioni:

- generare e mantenere il livello di impegno e tensione richiesti ai singoli individui;
- direzionare lo sforzo del gruppo lungo prospettive che promuovono la sopravvivenza e il raggiungimento degli obiettivi;
- gestire i compiti del gruppo e le dinamiche relazionali;
- facilitare e mantenere l'appartenenza al gruppo, tenendo uniti gli individui, centrandoli sul compito e sugli obiettivi e soddisfacendo i bisogni dei membri.

Quello della Leadership è quindi un tema complesso che si presta a diverse modalità di approccio e che permette di avanzare molte ipotesi per raggiungere una spiegazione che sia la più articolata e completa possibile. Nell'ambito della ricerca e della riflessione scientifica sull'argomento, in atto da un paio di secoli a questa parte, il problema è stato affrontato e analizzato secondo approcci e piani diversissimi l'uno dall'altro, spesso muovendosi secondo percorsi divergenti e conflittuali (Trentini, 2006). La Leadership, però, sembra essere, prima ancora che un argomento astratto di discussione, un bisogno concreto degli uomini. Potremmo dire che qualunque creatura viva in comunità ha bisogno di un punto di riferimento o di una guida. Analisi sulla Leadership sono riscontrabili negli scritti di autori d'ogni tempo: Platone, Plutarco, Machiavelli; essi non usavano il termine Leadership, relativamente recente, ma erano stati certamente attratti dal tema che gli corrisponde e dall'accattivante tentativo di indagare quali fossero i tratti distintivi di un ottimo capo.

### **Le teorie universaliste: lo studio dei tratti del leader**

Come specchio della cultura sociale individualista, lo studio della Leadership si definì agli inizi come analisi delle caratteristiche dei leader. Le prime teorie sul tema della Leadership, le cosiddette teorie del "grande uomo", sostengono che leader si nasce e che è impossibile divenirlo; occorre pertanto ricercare quel set di tratti di personalità che rendono una persona leader naturalmente. L'emergere dei test di intelligenza nella prima parte del ventesimo secolo diede un ulteriore impulso a questa tesi e come per la psicologia empirica, anche il nascente interesse per la Leadership si orientò verso lo studio dei tratti.

Nel 1869, Galton, riportando esempi di famiglie i cui uomini avevano seguito, di generazione in generazione, carriere brillanti, ha sostenuto che le qualità del leader sono primariamente basate sull'ereditarietà. Anche l'approccio centrato sullo studio dei tratti sostiene che alcune caratteristiche individuali sono la chiave per spiegare una Leadership di successo, ma non ritiene che queste caratteristiche debbano essere necessariamente riconducibili ad una configurazione di natura "biologica".

Durante la prima metà del nostro secolo, tutte le ricerche sul tema hanno avuto l'obiettivo di isolare quel piccolo nucleo di fattori che, se opportunamente combinati, avrebbero permesso di spiegare il successo di un leader. Questi tratti non sono stati mai sistematicamente definiti. Oggi è riconosciuto che i primi assunti delle teorie dei tratti sono stati completamente screditati e, come osserva Jukl (1981), che alcuni tratti aumentano la probabilità che un leader sia efficiente, ma non garantiscono l'efficienza.

Tra le caratteristiche annoverate di volta in volta, secondo i diversi autori e le diverse scuole:

- *Intelligenza*: capacità critica, decisionalità, conoscenza, facilità di parola.
- *Personalità*: adattabilità, attenzione, creatività, sicurezza e fiducia in se stessi, capacità di controllare le emozioni, indipendenza, socievolezza.
- *Abilità*: nell'ottenere la cooperazione, nel cooperare, nel dirigere, popolarità e prestigio, tatto, diplomazia, abilità nel dirigere.

Stogdill (1948) fornì un'estesa revisione di 30 anni di studi sui tratti. Egli riportò che pochi tratti (il più notevole tra questi l'intelligenza) erano a volte associati a differenze significative tra leader e subordinati, ma che non c'era una variabile singola o un insieme di variabili correlate alla Leadership rispetto all'ampia varietà di situazioni interessate. Egli concluse che, mentre le differenze individuali erano certamente importanti nell'individuare leader efficaci o emergenti, la grande varietà di situazioni nelle quali agiscono i leader rendeva poco plausibile che un qualsiasi tratto potesse essere un fattore di predizione universale. In proposito, Vroom (1976) ha osservato come il sogno di una tecnologia con cui fosse possibile misurare il grado di capacità di Leadership posseduto e così "promuovere" al ruolo di leader una persona scelta per la quantità di tale capacità, si riveli come irraggiungibile in quanto basato su fondamenta del tutto errate.

### **Le teorie universaliste: lo studio dei comportamenti del leader**

Intimiditi dal fallimento nello studio dei tratti per la previsione della Leadership, ma non volendo abbandonare le spiegazioni individualistiche, i ricercatori si dedicarono allo studio del comportamento del leader. Con le osservazioni sugli effetti dello stile di Leadership (ad esempio autocratico/democratico), sul clima nei piccoli gruppi (Lewin, Lippitt, & Withe, 1939), l'analisi dei processi delle interazioni nelle discussioni di laboratorio (Bales & Slater, 1955) ed i resoconti dei lavoratori industriali sugli stili di comportamento dei loro supervisori (Kahn, 1951), essi cercarono di identificare insiemi di comportamento del leader associati con alta produttività e buon clima lavorativo.



**1, 1** -> *Area del minimo necessario*: ricerca del minimo impegno per far eseguire il lavoro richiesto dall'organizzazione. Disinteresse per la valorizzazione, la crescita ed il coinvolgimento delle persone. La preoccupazione primaria di questi capi è quella di cercare di evitare problemi.

**9,1** -> *Area dell'agonismo efficientista*: la produzione innanzitutto con la massima efficienza possibile. L'efficienza deriva da condizioni che non consentono all'elemento umano di interferire se non in misura minima. Questi capi considerano l'attenzione ai bisogni delle persone come un fattore irrilevante per il raggiungimento degli obiettivi.

**9,9** -> *Area del gioco di squadra*: consapevolezza che i risultati sono legati alla dedizione al lavoro delle risorse umane assegnate. Esiste un comune interesse per gli obiettivi dell'organizzazione e ciò porta ad avere rapporti di fiducia e rispetto reciproci. Delega, partecipazione, coinvolgimento, ma senza cadere nella confusione di ruoli. I capi che adottano questo stile sono attenti sia a sviluppare gruppi di lavoro sia al raggiungimento degli obiettivi.

**1, 9** -> *Area del piacere di stare insieme*: premurosa attenzione ai bisogni delle persone per sviluppare soluzioni interpersonali. Ritmi di lavoro rilassati, se non blandi e atmosfera amichevole. I manager che adottano questo stile cercano di creare un'atmosfera sicura, confortevole e familiare *supponendo* che in queste condizioni i loro collaboratori produrranno di più.

**5, 5** -> *Area del compromesso*: adeguate prestazioni sono rese possibili bilanciando la necessità di produrre con il mantenimento del morale delle persone ad un livello soddisfacente. I capi che adottano questo stile cercano di bilanciare i bisogni dei dipendenti con le necessità dell'organizzazione.

*Il leader orientato al compito:*

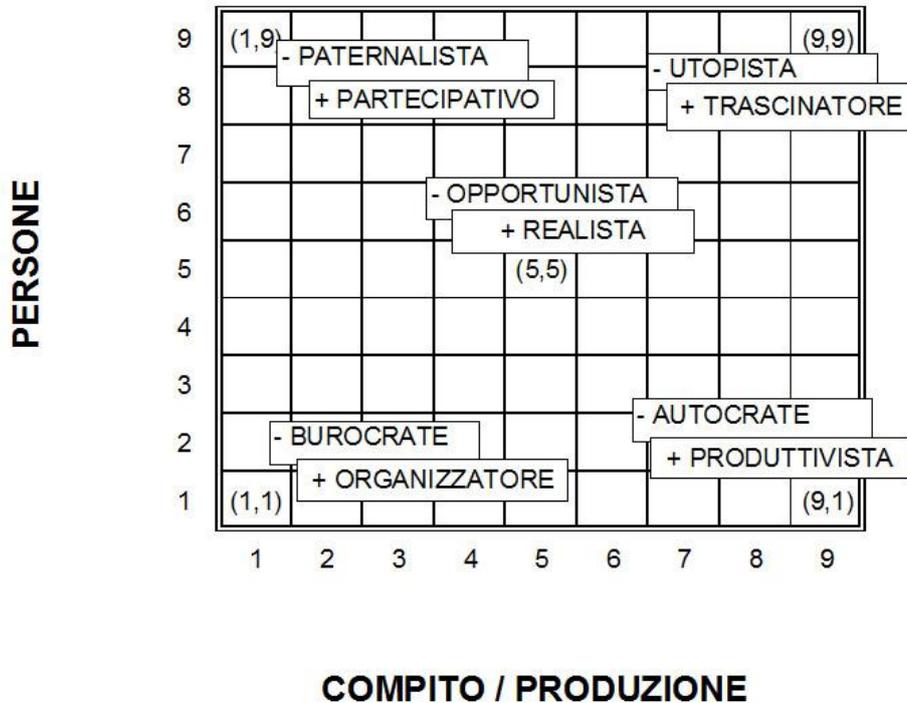
- ha conoscenze relative al compito stesso;
- è creativo, innovativo;
- è realistico;
- è convincente nell'opera di raccolta del consenso del gruppo;
- è capace di formulare i problemi e di riassumere le discussioni;
- è abile nel pianificare, organizzare, coordinare;
- si può contare su di lui per completare il lavoro.

*Il leader orientato alla relazione:*

- da amicizia e calore;
- risolve i conflitti e allenta le tensioni;
- incoraggia, dà aiuto e consigli;
- mostra comprensione e tolleranza verso le diversità
- mostra imparzialità ed equità.

Blake e Mouton (1964) scrivono che è possibile ottenere buone prestazioni all'interno delle organizzazioni bilanciando la necessità di portare efficacemente a termine il lavoro con il mantenimento di un soddisfacente morale fra le persone.

Riportiamo di seguito alcuni atteggiamenti manageriali funzionali ed opportuni (+) ed alcuni negativi e deleteri (-) che possono nascere dall'incrocio dei due fattori che identificano i cinque diversi stili di Leadership.



Il modello bidimensionale presentato ha fornito molto materiale di riflessione sulle conseguenze provocate dall'adozione di un particolare modo di gestire la Leadership e la conseguente capacità e responsabilità di guidare le risorse umane. Esso si è pertanto rivelato utile strumento anche nelle attività di formazione (Trentini, 2006).

Ricerche successive (Hersey, Blanchard, 1984) sulla griglia stessa fornirono risultati che solo moderatamente supportarono la superiorità dello stile 9,9. Lo stile 9,9 seppure valido in alcune situazioni, è risultato non valido in tutte.

Ancora una volta le variabili contingenti che circondano il processo di Leadership non sono state prese in considerazione.

E' lecito concludere che non esistono caratteristiche particolari che fanno una persona leader in ogni contesto, né comportamenti prescrivibili che permettono di avere successo in tutte le situazioni. La maturazione di questa consapevolezza ha permesso alle teorie della contingenza di farsi strada a partire dalla fine degli anni cinquanta.

### **Le teorie della contingenza: il modello della contingenza di Fiedler**

Sorpassata l'ingenua impostazione della ricerca del "grande uomo", caratterizzato dai tratti del leader, i ricercatori sono giunti alla conclusione che, molto spesso, uno stile di Leadership efficace in una circostanza, non è altrettanto adeguato in un altro contesto.

I migliori leader sembrano quelli che sanno adattare il loro comportamento in maniera tale da risultare più coerenti con le esigenze della specifica situazione. Maturata questa convinzione, sono nati molti modelli di Leadership che condividono un approccio "contingente": tale approccio punta a considerare come, in situazioni diverse, si combinano diverse variabili che determinano quale sia lo stile di Leadership più adeguato ed efficace. Questa nuova prospettiva ha cominciato ad affermarsi alla fine degli anni cinquanta principalmente negli scritti di Hemphill (1949) e Gouldner (1950).

Un elemento significativo che compare anche nei più moderni approcci contingenti sottolinea che i leader debbono esercitare funzioni completamente differenti in situazioni diverse.

Una guida con una buona capacità di diagnosi non si può esimere dal prendere in considerazione i seguenti fattori (Howell, Doffman, Kerr, 1986):

- le caratteristiche personali;
- le caratteristiche dei collaboratori;
- le caratteristiche del compito;
- le caratteristiche dell'organizzazione;
- le caratteristiche dell'ambiente esterno.

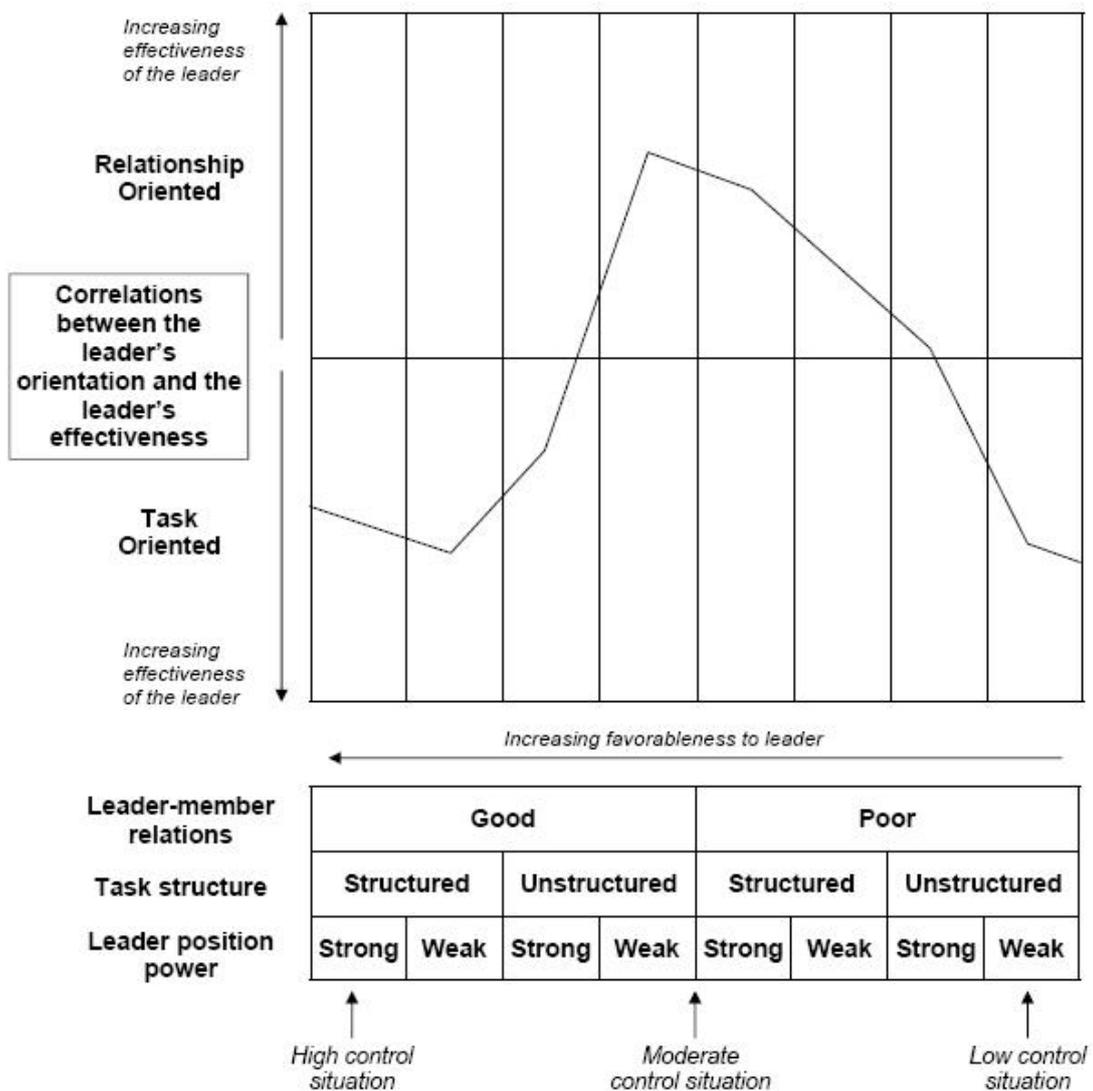
Gli studi sulla Leadership ebbero una sostanziale svolta con le pubblicazioni di Fiedler del suo primo articolo (1964) e del successivo libro (1967) con i quali egli presentò un nuovo approccio per la comprensione dell'efficacia della Leadership. Attingendo ai dati ricavati da una certa varietà di gruppi di tipo diverso, Fiedler osservò che non esisteva una relazione diretta tra lo stile predominante del leader e l'efficienza del gruppo. Talvolta sembravano molto efficienti i leader orientati verso il compito, altre volte i leader socio emozionali erano migliori. La soluzione avanzata da Fiedler per cercare di fare ordine all'interno di questi dati controversi, fu quella di proporre un modello interazionista della Leadership nel quale l'efficienza era vista come dipendente dalla corrispondenza tra lo stile di Leadership ed il tipo di situazione. L'atteggiamento del leader, necessario per l'efficienza della prestazione di gruppo, dipende dalla misura in cui la situazione è favorevole al leader. La Leadership diviene un processo di influenza in cui il grado di "favorevolezza" della situazione è dato dalla combinazione di tre fattori:

1. *rapporti interpersonali tra leader e componenti del gruppo*: Buoni o Cattivi (personalità, esperienze pregresse, cognizioni, competenze).
2. *struttura del compito*: Alta o Bassa (alcuni compiti permettono maggior controllo);
3. *posizione di potere leader*: Forte o Debole (diversa energia che il leader deve applicare);

Fiedler, per stabilire in che misura la situazione permette ad un leader di influenzare il suo gruppo, ha costituito una classificazione incrociando il rapporto leader-membri, ottenendo così otto possibilità che vanno dalla situazione più favorevole al leader: *Buon Rapporto, Alta Struttura compito, Forte Potere* alla situazione più sfavorevole al leader: *Cattivo Rapporto, Bassa Struttura compito, Debole Potere*. Dalle ricerche è

emerso, in sintesi, che i leader molto orientati al compito operano meglio nelle situazioni molto favorevoli o molto poco favorevoli (struttura del compito molto alta o molto bassa). In situazioni intermedie, invece, sono i leader orientati alle relazioni che ottengono maggiore successo. Nello specifico:

- *basso controllo situazionale*: in queste situazione i migliori risultati sono ottenuti dai leader orientati al compito poiché, in una situazione così difficile, egli probabilmente riuscirà a far svolgere almeno qualche compito;
- *alto controllo situazionale*: in queste situazioni, in cui i compiti dei membri sono ben fissati, il leader orientato al compito risulta più efficace;
- *moderato controllo situazionale*: in queste situazioni l'efficacia maggiore la ha il leader orientato alla relazione potendo al meglio gestire e risolvere i problemi di relazione all'interno del gruppo stesso.



Lo stile orientato al compito (task oriented) risulta, quindi, più efficace quando la situazione è al massimo o al minimo controllo situazionale (high control situation e low control situation), mentre lo stile orientato alla relazione (relationship oriented) è più efficace nelle situazioni ad un grado intermedio di controllo situazionale (moderate control situation).

Il metodo induttivo con cui il modello della contingenza era stato costruito e la natura altamente complessa delle sue previsioni causò molte critiche al modello durante gli anni settanta. Un'altra critica al modello della contingenza fu il suo apparente presupposto che un leader non può scegliere di essere sia compito-orientato che relazione-orientato quando la situazione lo richieda. Altri tipi di approccio della contingenza non si basano su tale presupposto.

### **Le teorie della contingenza: la teoria sul raggiungimento degli obiettivi**

Durante gli anni settanta venne sviluppata la teoria conosciuta come *path goal theory* nel tentativo di coniugare gli approcci comportamentali tradizionali con l'emergente sviluppo dello studio sulla motivazione. Anche lo scopo di questo modello è quello di cercare di predire quale stile di Leadership è il più efficiente nelle diverse situazioni. Questo approccio sottolinea che una Leadership efficiente ed efficace dipende da quanto un leader riesce a fornire guida, motivazioni e supporto ai collaboratori nel raggiungimento dell'obiettivo. I leader col loro comportamento influenzano la percezione dei subordinati rispetto al "sentiero verso l'obiettivo" (*path goal*), aiutandoli a identificare un determinato percorso per raggiungere gli obiettivi del gruppo. Procedendo in modo logico, la teoria prevede che il *comportamento strutturante* del leader potrebbe essere motivante per un subordinato qualora l'espletamento di un compito sia ostacolato da fattori ambientali, quali un'esperienza insufficiente o la presenza di un compito molto complesso. Il *comportamento di attenzione* invece è stato considerato come efficacemente più positivo quando i subordinati necessitano di sostegno emotivo o psicologico per operare all'interno di un ambiente di lavoro avverso (reso tale da un compito noioso e sgradevole) diversamente da quelle situazioni in cui i subordinati sono impegnati ed intrinsecamente motivati.

House e Mitchell (1974) introdussero la teoria secondo la quale un soggetto è motivato quando percepisce che il proprio lavoro contribuirà al risultato. In particolare i collaboratori saranno motivati quando:

- ritengono che sono in grado di portare a termine compito (percezioni legate alle aspettative);
- le ricompense vengono elargite in relazione al livello dei risultati ottenuti (percezioni di aiuto),
- le ricompense confermano il valore personale (percezioni di valore).

House e Mitchell affermarono che alcuni fattori contingenti possono influenzare la percezione che le persone hanno circa il proprio lavoro e le proprie azioni. Il leader può

aiutare i collaboratori chiarendo queste percezioni in maniera che la motivazione si mantenga alta e funzionale. Facendo seguito a queste considerazioni riportiamo i due assunti fondamentali della teoria:

1. il comportamento del leader sarà accettabile per i sottoposti se essi lo considerano idoneo a soddisfare i loro bisogni immediatamente o nel futuro:
2. il comportamento del leader risulta motivante per i subordinati quando è in grado di far loro comprendere che la soddisfazione dei loro bisogni va di pari passo con il raggiungimento della produttività. "Il sentiero verso l'obiettivo". In questo senso il leader utilizza le ricompense come mezzi per rendere più facile il cammino, rimuove blocchi che lo ostacolano e aumenta le soddisfazioni dei subordinati "lungo la strada".

Uno dei principali contributi fornito dalla teoria fu quello di descrivere i comportamenti tipici che un leader può mettere in atto in diverse situazioni, organizzandoli in quattro profili:

- *Strumentale*, pianificazione monitoraggio, controllo; utile per collaboratori con bassa aspettativa o scarse competenze o lavoro poco strutturato o obiettivi poco chiari.
- *Supportivo*, attenzione ai bisogni, al benessere; utile per compito noioso o collaboratori con alto bisogno di riconoscimento.
- *Partecipativo*, condivisione delle informazioni, volontà a lavorare insieme, utilizzo delle idee; utile per collaboratori con alta aspettativa o abili.
- *Orientato ai risultati*, sfida sugli obiettivi, ricerca di incentivi; utile per collaboratori con forte desiderio di realizzazione o poca fiducia in sé.

Essendo una teoria della contingenza, anche la teoria del *path goal* analizza i fattori situazionali che possono intervenire nella relazione capo-collaboratore:

- le caratteristiche dei subordinati nei termini di disponibilità ad essere guidati, la fiducia in sé, i bisogni individuali, lo stile di attribuzione per cui con *locus of control* interno (credere che il raggiungimento della ricompensa dipenda da sé) o esterno (credere che non dipenda da sé il raggiungimento della ricompensa);
- i fattori del contesto in cui sono compresi il tipo di compito e il gruppo. Per quanto riguarda il compito vi possono essere compiti interessanti che motivano di per sé i subordinati, oppure compiti ordinari in cui non è percepita come essenziale la guida del leader, oppure compiti complessi e poco strutturati in cui diventa centrale la guida del leader. Altri fattori di contesto sono le caratteristiche del gruppo di lavoro e il sistema d'autorità dell'organizzazione.

Per concludere, la letteratura sulla ricerca delle teorie della contingenza suggerisce che le azioni di un leader di gruppo possono avere forti effetti sugli stati motivazionali ed emotivi dei partecipanti e sulla conclusione positiva del compito del gruppo. Tuttavia, l'incidenza di tali azioni sul raggiungimento dei risultati, dipende dalle interazioni di queste azioni con le caratteristiche rilevanti dell'ambiente interpersonale e del compito da eseguire.

## **Le teorie della contingenza: il modello della contingenza di Vroom e Yetton**

Stimolati dalle potenzialità dell'approccio della contingenza per spiegare la prestazione della Leadership, ma lavorando su una base teoricamente deduttiva, Vroom e Yetton (1973) presentano un modello relativo i processi decisionali efficaci che integra la strategia decisionale del leader con fattori contingenti.

Il modello proposto, riguarda principalmente gli stili del leader nei processi decisionali organizzativi e si interessa di individuare quali stili siano necessari al leader nelle diverse situazioni. A differenza dei modelli situazionali esaminati nei paragrafi precedenti, Vroom e Yetton presentano un modello normativo nel senso che prescrive ai leader i comportamenti corretti relativamente al livello di partecipazione del gruppo. Il modello prende in considerazione tre criteri per determinare l'efficacia di una decisione: la *qualità*, l'*accettazione* ed il *tempo*.

Gli stili decisionali sono cinque e variano su un continuum che va dall'autocratico al partecipativo:

- *Autocratico*, in cui il leader prende le decisioni da solo senza consultare i membri del gruppo;
- *Autocratico con richiesta di informazioni ai collaboratori*;
- *Consultivo individuale*, in cui il leader consulta individualmente (e non in gruppo) i collaboratori e prende da solo la decisione;
- *Consultivo di gruppo*, in cui il leader consulta il gruppo nel suo insieme, per quanto egli prenda da solo la decisione, che può tener conto o meno dei suggerimenti del gruppo;
- *Partecipativo*, in cui il leader condivide il problema con il gruppo, valuta insieme ad esso la situazione per arrivare a una soluzione consensuale. Il leader con questo stile emerge come un moderatore e un coordinatore piuttosto che come un conduttore.

Il valore del modello di Vroom e Yetton risiede nell'aver allargato in concetto di contingenza in una dimensione operativa e può avere importanti implicazioni a livello organizzativo per quanto concerne la formazione dei manager.

## **Le teorie della contingenza: la Leadership situazionale**

Un modello, che si è dimostrato efficace nell'applicazione in diverse organizzazioni, è quello sviluppato da Hersey e Blanchard nel 1984 e conosciuto come Leadership Situazionale. I ricercatori hanno cercato di formulare un modello situazionale di Leadership utile a quanti operano nelle organizzazioni, sviluppando un quadro concettuale in grado di mettere in rilievo le variabili contingenti fondamentali. L'obiettivo non è più, quindi, quello di definire lo stile di Leadership giusto per ogni situazione, ma si afferma che lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni che il leader si trova, di volta in volta, a gestire. Questo modello si focalizza sulla corrispondenza fra stile della Leadership e caratteristiche dei membri: il "capo" deve adattare il suo stile di gestione al livello di maturità dei membri del gruppo.

Il punto di attenzione della Leadership situazionale è il rapporto leader-collaboratore, nel quale il comportamento dell'uno è influenzato da (e nello stesso tempo influenza) il comportamento dell'altro; il tutto in relazione al contesto nel quale si sviluppa la relazione. Le dimensioni che intervengono a definire la situazione saranno quindi legate alle caratteristiche del collaboratore (*La maturità del collaboratore*) e del leader (*Lo stile relazionale del leader*).

#### *La maturità del collaboratore*

In relazione alle caratteristiche del collaboratore possiamo individuare il suo livello di maturità come insieme della maturità nel lavoro e della maturità psicologica:

- *La maturità nel lavoro* è la competenza professionale specifica, l'esperienza maturata nello svolgere un particolare lavoro, nel raggiungere un determinato obiettivo.
- *La maturità psicologica* è la disponibilità e la volontà di assumersi in prima persona le responsabilità che derivano dagli obiettivi assegnati; può essere considerato l'impegno nello svolgere il lavoro.

In ultima analisi, il livello di maturità del collaboratore può essere definito dal livello di competenza professionale e il livello di responsabilità che si assume.

Se un individuo, o un gruppo, possiede sia maturità nel lavoro che maturità psicologica, dimostrerà di avere autonomia, che definiamo come la capacità di stabilire obiettivi di lavoro personali elevati, ambiziosi, sfidanti, ma nello stesso tempo realistici e raggiungibili.

Possiamo affermare che un individuo, o un gruppo, è maturo quando:

1. possiede le competenze e le capacità necessarie per svolgere un lavoro;
2. è disponibile ad assumersi le responsabilità che ne derivano;
3. è capace di fissarsi obiettivi ambiziosi e raggiungibili.

È importante, quindi, che un leader, che si trova a dover gestire singoli collaboratori o un gruppo, dovrà capire qual sia il livello di maturità che lo caratterizza.

È opportuno sottolineare che nel caso in cui si debba gestire un gruppo, è un errore definire la maturità dello stesso come la "media" della maturità dei singoli: il gruppo è diverso dalla semplice somma delle competenze dei collaboratori. Infatti, a determinare la maturità del gruppo incidono anche altri fattori, quali il livello di conoscenza reciproca, l'età del gruppo (cioè da quanto tempo esiste), il tipo di rapporti che intercorrono, il livello di fiducia reciproca, il grado di coesione, etc. Inoltre, la maturità, sia del singolo che del gruppo, è anche in funzione delle caratteristiche dello specifico compito e del contesto all'interno del quale viene richiesto il risultato; si tratta, in altre parole, di analizzare il livello di complessità e di "novità" del compito e dell'ambiente, in rapporto alle caratteristiche individuali e/o del gruppo. Va sottolineato che a determinare la maturità non sono i "valori assoluti", ma il rapporto relativo tra le caratteristiche dell'individuo, del gruppo, del compito e dell'ambiente. Conseguentemente, si comprende come la maturità dei collaboratori non è un dato

stabile, acquisito per sempre, ma può variare fortemente in funzione della complessità del compito e del contesto nel quale si opera.

Sinteticamente e schematicamente, si evidenziano quattro livelli di maturità. Questi sono definiti in base al livello di competenza (maturità del lavoro) e il livello di motivazione ad assumersi responsabilità (maturità psicologica).

Competenza	Motivazione	Maturità	
bassa	bassa	Bassa M1	la persona non è competente, non è preparata, non è pronta ad assumersi una responsabilità.
bassa	alta	Medio/Bassa M2	la persona non è ancora competente, ma dimostra disponibilità e volontà di assunzione di responsabilità.
alta	bassa	Medio/Alta M3	la persona è competente, ma si mostra insicuro, non completamente disponibile ad assumersi responsabilità personali.
alta	alta	Alta M4	la persona è ormai capace, competente, disponibile, sicuro di sé.

Questa classificazione è da considerare come un continuum che va dall'immaturità alla maturità completa.

### *Lo stile relazionale del leader*

In relazione alle caratteristiche del leader, sono due le dimensioni di base da considerare. Esse sono definite come:

1. comportamento direttivo è quello adottato per organizzare e definire i ruoli dei membri del gruppo/collaboratori, per spiegare quali attività ciascuno di loro debba svolgere e quando, come e dove essi debbano portare a termine i compiti assegnati; si caratterizza per lo sforzo di stabilire modelli di organizzazione, canali di comunicazione e metodi predeterminati per portare a termine un lavoro affidato. Il rapporto di comunicazione è a una via. L'attenzione è rivolta principalmente al contenuto di lavoro.
  
2. comportamento di relazione è quello adottato per mantenere i rapporti personali con i membri del gruppo, aprendo canali di comunicazione a due vie, offrendo sostegno socio-emotivo e gratificazioni psicologiche ed assumendo comportamenti agevolanti. L'attenzione è rivolta principalmente alla relazione con i collaboratori.

Va subito detto che nella realtà, ogni comportamento del leader sarà il risultato della combinazione di queste due componenti. Infatti, sarà il prevalere di una di queste componenti rispetto all'altra che caratterizzerà lo stile di Leadership del capo.

Possiamo individuare lo spazio dello stile di Leadership come compreso tra due assi che rappresentano le due componenti:



Da quanto detto, lo stile di Leadership scaturisce dal rapporto fra direttive (comportamento direttivo) e sostegni socio-emotivi (comportamento di relazione) che il manager deve esprimere in funzione della situazione e del "grado di maturità" dei collaboratori (capacità e disponibilità ad assumersi le responsabilità di indirizzare il proprio comportamento); concetto legato ad un unico compito da svolgere, non potendosi ricercare in un soggetto o gruppo un tipo di maturità globale (un individuo può essere professionalmente adeguato o, meglio, maturo, in un compito, ma inadeguato ad un altro compito). Infatti, lo stile adeguato di Leadership deriva dalla corrispondenza dello stile relazionale del leader con il livello di maturità del collaboratore o del gruppo.

Lo stile di Leadership adeguato, per ciascun modello di maturità, comprende sempre una diversa combinazione tra comportamento direttivo (guida) e comportamento di relazione (sostegno).

Gli stili che risultano da questa combinazione sono:

1. **"Prescrittivo"**: è uno stile con molta guida e poco sostegno. Il leader dà ordini, usa comunicazioni ad una via, fissa gli obiettivi per i collaboratori, controlla i risultati, non delega. È uno stile adatto a gruppi con poca maturità, formati da collaboratori poco capaci, poco sicuri di sé, riluttanti ad assumersi responsabilità,
2. **"Persuasivo"**: stile con molta guida e molto sostegno, per cui il leader definisce bene il lavoro come nel *prescrittivo*, ma a differenza di quest'ultimo, tiene in

considerazione i sottoposti, usa comunicazioni a due vie, aiuta, fornisce supporto. E' uno stile adatto a gruppi con media-bassa maturità, formato da persone con buona volontà fiduciose di sé ma poco esperte nel compito, per cui il leader deve essere molto direttivo nell'organizzazione del lavoro e "supportivo" per dare motivazione al gruppo.

3. "*Partecipativo*": è uno stile partecipativo con poca guida e molto sostegno. Ai collaboratori offre aiuto sostegno in modo che essi da soli possano organizzare il proprio lavoro. Stile che si adatta gruppi con maturità medio alta formati da persone con un buon livello di capacità professionale, ma con minore maturità psicologica per insicurezza personale, per cui il leader deve essere in grado di motivare e fare funzione di facilitatore.
4. "*Delegante*": è uno stile caratterizzato da poca guida e poco sostegno in cui il leader lascia che i collaboratori organizzino il proprio lavoro e non fornisce loro supporto e incoraggiamento. E' indirizzato a gruppi con maturità alta e grandi competenze professionali, con sicurezza in se e capacità di responsabilità. Il leader in questo caso può individuare il problema che verrà poi affrontato dai collaboratori con grande autonomia professionale e senza dipendenze sul piano emozionale.

Uno schema di sintesi mette chiaramente in relazione lo stile relazionale del leader con il livello di maturità del collaboratore:



Schema originale tratto da "Leadership situazionale" di Paul Hersey e Kennet Blanchard Sperling & Kupfer Editori, 1984

Come evidenziato dalla figura , i quattro stili fondamentali che abbiamo illustrato sono un graduale modificarsi del mix delle componenti fondamentali (comportamento di direzione e comportamento direttivo).

#### *Le degenerazioni degli stili*

Questi stili, quando coerenti con la situazione, permettono di mettere in gioco una Leadership efficace. Ma cosa succede quando non sono coerenti con la situazione di maturità dei collaboratori?

In questi casi si ha un comportamento da parte del capo che non é mai funzionale, e risulta essere un'esasperazione degli stili di Leadership:

- uno stile eccessivamente direttivo rischia di diventare autoritarismo;
- un certo modo, un po' capzioso di persuadere diventa facilmente manipolazione, con tutti gli effetti boomerang che ne conseguono;
- partecipare sempre e comunque è “assemblearismo”, primo passo per lo scarico di responsabilità individuali (“è stato il gruppo);
- lo stile delegante non deve diventare lassismo e disinteresse.

#### *Perché un capo dovrebbe adottare questo modello?*

Tra le responsabilità di un capo, vi è anche quella di favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori. Abbiamo visto come il modello di Leadership situazionale mette al centro la maturità dei collaboratori per definire l'adeguato comportamento del leader. Interpretando questo schema in ottica sistemica, dovrebbe essere possibile, per un capo, “educare” gradualmente i propri collaboratori, influenzandoli con il proprio stile di comando. Uno stile di guida dei collaboratori “inferiore” al loro livello di maturità (ad esempio uno stile direttivo con collaboratori di maturità medio/alta) può provocare una sorta di “involuzione” nella maturità della persona o perlomeno, di farle sentire “soffocate” da uno stile pressante. Anche uno stile eccessivamente “avanzato” rispetto alla maturità dei collaboratori (ad esempio uno stile delegante con collaboratori di maturità bassa o medio/bassa) può far sentire le persone “abbandonate” e possono interpretare la delega o la partecipazione come lassismo e scarico di responsabilità da parte del capo.

E' auspicabile che il modificarsi dello stile di Leadership adottato dal capo, partendo da quello coerente, sia graduale nel tempo fino al momento in cui il collaboratore non abbia raggiunto l'autonomia completa. Va ricordato che la maturità del collaboratore varia in relazione al compito e allo stato d'animo di quel particolare momento. Un collaboratore normalmente autonomo può, per motivi personali di insoddisfazione e di scoramento o di fronte ad un nuovo obiettivo particolarmente complesso da raggiungere, “retrocedere” ad un livello di maturità inferiore. Il leader deve avere la capacità e sensibilità di valutare queste variazioni della “maturità relativa” dei collaboratori e di conseguenza modificare “momentaneamente” il proprio stile di guida.

#### **Le teorie più recenti: le teorie dell'attribuzione**

Attorno alla fine degli anni settanta un crescente numero di studiosi ha iniziato ad applicare la teoria dell'attribuzione (Heider, 1958) ai problemi della Leadership. Con “teoria dell'attribuzione” si fa riferimento ad un insieme di principi teorici che sono stati organizzati e proposti per spiegare il modo in cui le persone creano inferenze causali dal comportamento altrui. Poiché la teoria dell'attribuzione fornisce una struttura per comprendere come un osservatore riesca a dare un significato all'ambiente sociale che lo circonda, Calder e Pfeffer (1990) hanno dimostrato come tale teoria possa essere un modello appropriato per capire come viene percepita la Leadership in un gruppo. I due ricercatori sostengono che la Leadership esiste solo come percezione derivata dalle inferenze fatte osservando il comportamento; soltanto

questo ed i suoi effetti vengono, quindi, accettati come potenziali rilevatori della Leadership. Secondo queste teorie non esistono tratti e comportamenti da leader poiché egli è tale solo quando gli altri lo giudicano leader.

Ad oggi le ricerche a supporto della teoria dell'attribuzione applicata alla Leadership sono ancora poche e occorrerebbe ricercare la sua validità in un numero maggiore di organizzazioni.

### **Le teorie più recenti: la teorie delle risorse cognitive**

Le teorie dell'attribuzione si sono focalizzate prevalentemente sull'uso che il leader fa dei processi cognitivi e le categorizzazioni cognitive usate per giudicare la Leadership. Fiedler ed i suoi collaboratori si sono chiesti, durante le ultime ricerche, se esiste una connessione tra le abilità intellettuali, le competenze, l'esperienza, e lo stress di un leader e le *performances* dei suoi collaboratori. Questi quesiti hanno condotto all'elaborazione della teoria delle risorse cognitive. Una delle prime ricerche condotte da Fiedler in questo campo risale al 1979 e riguarda gli effetti dello stress sulla *performance*. I ricercatori hanno concluso che in una situazione di basso stress interpersonale, i leader usano la loro intelligenza più dell'esperienza, invece in una situazione di alto stress interpersonale i leader fanno maggiore affidamento all'esperienza maturata senza cercare nuove soluzioni ad i problemi. Un secondo aspetto della teoria delle risorse cognitive è stato evidenziato da Blades (1986): i leader brillanti ed intelligenti dovrebbero essere direttivi e dire in modo esauriente ed assertivo cosa fare ai membri del gruppo. I leader meno brillanti ed intelligenti dovrebbero essere partecipativi, ascoltare gli altri e prendere ogni decisione insieme al gruppo.

Le conclusioni a cui sono pervenute le teorie delle risorse cognitive potrebbero aggiungere delle variabili interessanti alle teorie della contingenza; se i modelli situazionali, infatti, suggerivano le situazioni in cui il leader dovrebbe essere direttivo, queste teorie specificano anche le condizioni in cui le abilità cognitive del leader possono essere usate più efficacemente.

### **Le teorie più recenti: la Leadership carismatica**

La teoria della Leadership carismatica è stata elaborata da House nel 1977; assomiglia per molti aspetti al modello trasformazionale di cui parleremo nel paragrafo successivo, tanto che spesso viene considerata come facente parte degli approcci trasformazionali. Anticipando questo sviluppo House pubblicò un'analisi teoretica sulla Leadership carismatica in cui analizzò le caratteristiche dei leader storici capaci di elicitare livelli straordinari di devozione e coinvolgimento da parte dei subordinati.

Il termine carisma è stato impiegato ampiamente nel linguaggio teologico cristiano per indicare i doni elargiti dallo Spirito Santo, quali la profezia, il potere di fare miracoli, il dono delle lingue, etc. per il bene della comunità. House sostiene che il leader

carismatico ha speciali caratteristiche quali la dominanza, il desiderio di influenzare gli altri, la fiducia in sé e una forte consapevolezza dei propri valori morali.

I comportamenti del leader carismatico:

- fornisce dei forti modelli di ruolo ai seguaci allo scopo di permettere l'adozione di particolari credenze e valori: Un esempio religioso è Francesco d'Assisi che in prima persona ha mostrato il valore della povertà, della rinuncia ai beni terreni, oppure, in ambito politico, l'esempio di disobbedienza civile e di non violenza offerto da Mahatma Gandhi;
- ha una competenza elevata rispetto agli obiettivi che si è posto. Un esempio è Napoleone Bonaparte considerato dai suoi soldati un autentico genio militare per le sue abilità strategiche e la sua forza trascinante nei campi di battaglia;
- esprime chiaramente degli scopi ideologici ed etici che hanno implicazioni morali. Il discorso di Martin Luther King "*I have a dream*" è un esempio di questo tipo di comportamento del leader carismatico;
- ha la capacità di comunicare un elevato grado di aspettative nei confronti dei seguaci ed ha fiducia nelle loro capacità di rispondere a tali aspettative; questo comportamento ha un forte impatto che incrementa il senso di competenza personale.

I leader vengono ora studiati per l'effetto che hanno sulle emozioni e sull'autostima dei collaboratori, piuttosto che per le loro variabili cognitive e le loro abilità. Il rischio di queste teorie, che sono molto recenti e molto utilizzate nelle aziende, è che hanno il limite di scontrarsi con il richiamare dei tratti personali molto forti.

### **Le teorie più recenti: la Leadership trasformazionale**

Un importante spostamento di interesse nella ricerca sulla Leadership scaturì da un lavoro di storia politica. Il libro di Burn (1978) sui grandi leader differenziò i leader transazionali, la cui relazione con i subordinati è basata su transazioni di mutuo beneficio, dai leader trasformazionali che influenzano i subordinati nel trascendere gli interessi personali e trasformare se stessi in agenti di un obiettivo collettivo.

Bass e Avolio (1990) elaborarono il modello della Leadership trasformazionale spaziando dallo stile di gestione *laissez-faire*, decisamente inattivo e inefficace, alla Leadership "ispirazionale", invece molto attiva ed efficace. Tale modello è presentato come modello di "Leadership a tutto campo".

A seguito delle nuove prassi evolutive dell'organizzazione e dei processi aziendali la Leadership trasformazionale si propone come nuovo modello di concepire il ruolo del manager come facilitatore e guida del cambiamento.

L'obiettivo è quello di "trasformare" il capo gerarchico in leader in grado quindi di orientare collaboratori e colleghi, di farli lavorare insieme, di promuovere ed affrontare con loro il cambiamento, di motivarli, di far loro vedere nuovi obiettivi verso cui tendere, di introdurre nella prassi operativa valori e modelli coinvolgenti. Questo

comporta un notevole sforzo non solo a livello individuale e soggettivo, ma anche a livello organizzativo.

### *Il Modello*

Il superamento della definizione di leader incentrata sulla gerarchia implica anche la ridefinizione di collaboratore. Nell'uso che se ne fa in relazione alla Leadership trasformazionale, il termine *follower* (collaboratore o seguace) è usato nella sua accezione più generale. Nelle organizzazioni formali, fra le persone influenzate dai leader vi possono essere i subordinati, i quadri, i sottoposti diretti, come pure i colleghi. La Leadership trasformazionale, quindi, si manifesta quando i leader:

- stimolano i colleghi e collaboratori l'interesse a considerare il proprio lavoro da nuovi punti di vista;
- generano consapevolezza della missione o vision del gruppo e dell'organizzazione;
- spingono colleghi e collaboratori a livelli più elevati di abilità e di potenziale;
- motivano colleghi e collaboratori a guardare al di là dei propri interessi individuali, verso quanto potrà avvantaggiare il gruppo.

La Leadership trasformazionale è soprattutto un processo che si svolge nella relazione tra attori organizzativi; in questo può essere vista come un ampliamento della Leadership transazionale. La Leadership transazionale enfatizza infatti la transazione e lo scambio che si verifica tra leader, colleghi e collaboratori. Lo scambio si fonda sul fatto che il leader discuta con gli altri cosa è necessario fare e specifichi le condizioni e le ricompense che essi riceveranno nel raggiungere gli obiettivi stabiliti.

I leader trasformativi, nei confronti dei loro colleghi e collaboratori, superano la logica della definizione di semplici scambi e accordi: essi si comportano in modo tale da raggiungere risultati superiori utilizzando una (o più) delle "quattro I":

- *Influenza Idealizzata (I.I.)*. I leader trasformativi mettono in essere comportamenti tali da renderli modelli di ruolo per i loro collaboratori. Verso di loro c'è ammirazione, rispetto e fiducia. I collaboratori si identificano con i leader e vogliono emularli. Ciò avviene anche perché il leader considera le necessità degli altri superiori alle sue personali e condivide il rischio con i collaboratori, comportandosi in modo coerente e non arbitrario. Si può contare su di lui/lei perché faccia la cosa più giusta, dimostrando elevati livelli di condotta etica. Egli/ella evita di usare il potere per interesse personale, e lo usa comunque solo quando è veramente necessario.
- *Motivazione "Ispirazionale" (M.I.)*. I leader trasformativi si comportano in modo tale da motivare e ispirare chi sta intorno a loro, rendendo significativo e sfidante il lavoro dei loro collaboratori, e ciò origina spirito di gruppo e genera entusiasmo e ottimismo. Il leader coinvolge i collaboratori nell'immaginare situazioni future attraenti. Il leader crea aspettative, comunicate in modo chiaro, che i collaboratori vogliono soddisfare, e dimostra inoltre impegno verso gli obiettivi e la "visione" condivisa.

- *Stimolazione Intellettuale (S.I.)*. I leader trasformativi stimolano gli sforzi dei loro collaboratori per essere innovativi e creativi mettendo in discussione ciò che era dato per scontato, ridefinendo i problemi e affrontando vecchie situazioni in modi nuovi. La creatività viene incoraggiata. Non vi sono critiche pubbliche degli sbagli commessi dai singoli membri del gruppo. Nuove idee e soluzioni creative dei problemi sono richieste ai collaboratori, coinvolti nel processo di definizione dei problemi e ricerca delle soluzioni. Si incoraggiano i collaboratori a tentare nuovi approcci, e le loro idee non vengono censurate solo in quanto differenti da quelle del leader.
- *Considerazione Individualizzata (C.I.)*. I leader trasformativi sono estremamente attenti alle necessità di successo e di crescita di ciascuno, e si comportano come allenatori e mentori. Il potenziale di collaboratori e colleghi viene sviluppato a livelli sempre più elevati. La considerazione individualizzata è praticata attraverso la creazione di nuove opportunità di apprendimento nell'ambito di un clima "supportivo". Sono riconosciute le differenze individuali in termini di bisogni e desideri. Il comportamento del leader dimostra l'accettazione di tali differenze (ad esempio, alcuni dipendenti ricevono più incoraggiamenti, altri più autonomia, altri standard più rigidi e altri ancora compiti più strutturati). Si incoraggia uno scambio a due vie nella comunicazione, e si pratica il management attraverso la presenza concreta (*management by walking around*) nei luoghi di lavoro. Le interazioni con i collaboratori sono personalizzate (ad esempio, il leader ricorda le conversazioni precedenti, è conscio degli interessi dei singoli e vede l'individuo come persona completa anziché come semplice dipendente). Il leader capace di considerazione individualizzata ascolta in modo efficace. Egli delega le attività come mezzo per sviluppare i collaboratori. Le attività delegate vengono monitorate per verificare se i collaboratori necessitano di ulteriori indicazioni e supporti e per valutare i progressi; idealmente, i collaboratori non si sentono sottoposti a controlli.

#### *Valutazione della trasformazione*

L'adozione da parte di un'organizzazione del modello di Leadership a tutto campo e in particolare del modello delle "quattro I" della Leadership trasformativa non è garanzia sufficiente per una sua immediata applicazione nei comportamenti organizzativi quotidiani. Il cambiamento di variabili *soft* nelle organizzazioni, come il comportamento di Leadership in particolare, richiede tempi medio-lunghi; inoltre, tale cambiamento può manifestarsi prima in alcuni punti dell'organizzazione piuttosto che in altri. In particolare per il modello di Leadership a tutto campo e soprattutto per la Leadership trasformativa si parla di una trasformazione a tutti i livelli organizzativi, una trasformazione che investe l'intera organizzazione indipendentemente da organigrammi e gerarchie. L'influenza dei processi del modello delle quattro "I" della Leadership trasformativa sono sia dall'alto verso il basso, ma anche dal basso verso l'alto e in senso orizzontale. Le tecniche di valutazione possono essere diverse: l'osservazione passiva o soggettiva, la compilazione di diari, tecniche di sondaggio e le tecniche standard di misurazione delle prestazioni individuali e organizzative. È però

necessario utilizzare alcuni strumenti mirati al cambiamento e adottare procedure di valutazione sensibili al processo di cambiamento e all'effetto prodotto sugli individui, sui gruppi e sull'organizzazione. Per esempio, la stimolazione intellettuale può essere osservata come cambiamento comportamentale nei leader, come cambiamento di politica rispetto al supporto a nuovi progetti innovativi mediante l'assegnazione delle risorse. Anche la stimolazione intellettuale può essere valutata analizzando come i leader strutturano le loro riunioni, oppure esaminando la soddisfazione dei clienti esterni sul modo in cui l'organizzazione è stata in grado di affrontare i loro problemi. Allo stesso modo si può determinare la considerazione individualizzata osservando come il leader tratta i suoi collaboratori e come l'organizzazione elabora le lamentele dei dipendenti e gestisce le politiche e le procedure relative alle risorse umane. Qui il punto essenziale è che la trasformazione auspicata sia esaminata dove e quando è più probabile che avvenga. Anche la sequenza di misurazioni rispetto alla tempistica dell'impatto è un altro elemento critico da considerare al momento di valutare il cambiamento negli individui, nei team o nelle organizzazioni. In modo specifico, alcuni cambiamenti comportamentali possono avvenire in un periodo breve, di alcuni mesi, mentre il mutamento dei valori può richiedere un tempo notevolmente più lungo; perché si verifichino notevoli cambiamenti di rilievo nella cultura di un'organizzazione possono essere necessari da tre a cinque anni, a seconda delle sue dimensioni, del mercato, delle sfide e della determinazione dei leader. È possibile monitorare efficacemente il processo di trasformazione, valutarlo e dare consigli sui futuri cambiamenti nella gestione strategica delle risorse umane. Si noti che ogni sforzo concertato per valutare il processo di cambiamento avrà un probabile impatto sugli individui e sulle organizzazioni. In modo specifico, seguendo un piano di valutazione completo, l'organizzazione manda dei segnali alla sua forza lavoro sul valore assegnato all'intervento e sul desiderio di cambiamento. Tale attenzione alla valutazione può anche dirigere e ri-orientare il processo di cambiamento. Da non trascurare che il cambiamento nella filosofia e nell'orientamento della Leadership influenzerà non soltanto le interazioni tra i leader e i collaboratori, ma anche la cultura e le politiche istituzionali che governano l'organizzazione stessa. Basti pensare come potrebbe modificarsi lo sviluppo di una vision basata sulla motivazione "ispirazionale": possono avvenire diversi cambiamenti nell'organizzazione, nelle strutture e nella cultura quando un numero critico di manager sposta il suo orizzonte temporale dall'affrontare i problemi del momento alle potenziali opportunità del futuro. Anche la costruzione degli scenari conseguenti alla vision elaborata è ampiamente influenzata dallo stile di Leadership prevalente in un'organizzazione: processi di ideazione, generazione e diffusione delle informazioni e lo stesso processo decisionale non possono avvenire in modo efficace con la Leadership transazionale. L'introduzione della Quattro I nei comportamenti di Leadership di un manager avrà un effetto significativo sulla cultura organizzativa, sul comportamento delle sue componenti e sul modo in cui le decisioni vengono elaborate a tutti i livelli sia nell'unità organizzativa del leader che in tutta l'organizzazione.

## **Le funzioni della leadership**

Abbiamo più volte evidenziato che il leader è la “persona centrale” all’interno di un gruppo. L’utilizzo dell’etichetta “persona centrale” fa riferimento ai risultati d’analisi compiute da Fritz Redl, allievo di Lewin, che integrò i concetti della teoria del capo con il contributo psico-analitico. Secondo Redl (1942), si possono identificare dieci modalità di formazione della leadership in un gruppo, raggruppabili in tre categorie. La classificazione viene così sintetizzata:

### La persona centrale come oggetto di identificazione

<i>Basata sull’amore</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporazione nella coscienza</li> <li>• Incorporazione dell’ideale dell’Io</li> </ul>	Tipo 1	Patriarca
	Tipo 2	Attivista
<i>Basata sul timore/odio</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione con l’aggressore</li> </ul>	Tipo 3	Tiranno

### La persona come oggetto di pulsioni

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oggetto di pulsioni libidiche</li> <li>• Oggetto di pulsioni aggressive</li> </ul>	Tipo 4	Divo
	Tipo 5	Odiato

### La persona centrale come sostegno dell’Io

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostegno al soddisfacimento delle pulsioni</li> </ul> <i>Sostegno allo scioglimento di situazioni conflittuali, secondo varie modalità:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraverso un atto promotore della gratificazione di pulsioni</li> <li>• Attraverso un atto promotore delle difese contro pulsioni</li> <li>• Attraverso un appoggio alla praticabilità dei conflitti</li> <li>• Attraverso appoggi alle motivazioni valoriali</li> </ul>	Tipo 6	Organizzatore
	Tipo 7	Trascinatore
	Tipo 8	Eroe
	Tipo 9	Cattivo esempio
	Tipo 10	Buon esempio

Ruolo della persona centrale nel processo di formazione del gruppo, secondo Redl (1942)

Vengono qui sottolineate le funzionalità reciproche del leader rispetto ai membri e dei membri rispetto al leader.

**Un sintesi degli approcci proposti:**

<b>Periodo</b>	<b>Tipo di approccio</b>	<b>Fondamento di base</b>	<b>Denominazione (secondo G. Trentini, 2006)</b>
<b><i>Fino agli anni '40</i></b>	Approccio basato sui "tratti"	La capacità di Leadership è innata	Orientamenti "personologici"
<b><i>Dagli ultimi anni '40 fino agli ultimi anni '60</i></b>	Approccio basato sugli "stili"	L'efficienza della Leadership ha a che fare con le modalità di comportamento del leader	Orientamenti interattivi
<b><i>Dagli ultimi anni '60 fino ai primi anni '80</i></b>	Approccio basato sulla "contingenza"	In questo caso dipende: la Leadership efficiente è determinata dalla situazione	Orientamenti funzionalisti
<b><i>Dai primi anni '80 in poi</i></b>	Approccio basato sulla nuova Leadership (includente anche quella carismatica)	I leader devono possedere la vision	Nuovo funzionalismo (attento a certe valenze "personologiche")

**Sommario e breve conclusione**

Un elemento emerge ed attraversa tutte le scuole di pensiero considerate: esso riguarda ancora una volta la "complessità" che comunque interviene a questo livello di analisi del tema. La rassegna storica della ricerca e delle teorie sulla Leadership mostra il modo in cui esse sono state influenzate dalle diverse tendenze di pensiero ponendo l'enfasi sui tratti in un momento, sui comportamenti in un altro e così via. Quando, invece, assumiamo una visione più ampia e generale, siamo in grado di individuare aspetti che accomunano le diverse prospettive teoriche.

I leader devono innanzitutto stabilire la legittimità della loro autorevolezza dimostrandosi competenti e degni di fiducia da parte dei loro *followers*. Quando i leader sono molto efficaci nella gestione della loro immagine, essi sono considerati in possesso di rimarchevoli livelli di capacità e fiducia. In secondo luogo i leader devono saper gestire, guidare e supportare i loro seguaci in modo da consentire loro di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del gruppo pur soddisfacendo i loro bisogni e le mete personali; per poter fare ciò, i leader devono saper comprendere le

abilità, i valori e le personalità dei loro collaboratori così da poter fornir loro il tipo di preparazione e sostegno migliore. In alcuni casi i leader sono così efficaci da creare un ambiente tale che i collaboratori identificano le mete personali con le mete collettive del gruppo. I leader devono, infine, saper utilizzare le abilità possedute da loro stessi e dal gruppo per raggiungere l'obiettivo comune. Il primo passo nell'uso di queste risorse è creare un senso di fiducia ed *empowerment* personale che incoraggi ciascun membro del gruppo ad aumentare i propri sforzi. Il secondo passo è adattare all'ambiente l'uso delle proprie risorse in modo da raggiungere il miglior accordo tra i processi di gruppo e la richiesta ambientale.

Il senso di efficacia della Leadership e l'efficacia collettiva del gruppo possono essere considerati i più importanti contributi a ciascuna delle necessità funzionali della Leadership. I sentimenti di efficacia nel ruolo della Leadership sono il presupposto per favorire capacità decisionali, relazioni interpersonali, il perseguimento di mete desiderate, l'elaborazione di buone strategie d'azione e la perseveranza a lungo termine per il raggiungimento degli obiettivi. Ci sembrano attuali le parole scritte già verso la metà del secolo scorso da E. Jaques, (1951, p. 319), secondo cui un capo "...deve lottare con un accavallarsi di sentimenti, di conflitti e di carenze che, a volte, sembrano schiaccianti. Dovendo agire da solo deve avere in sé – in una certa misura – la fiducia di essere abbastanza efficiente per il suo compito. Questa fiducia presuppone l'assenza del timore di dominare gli altri e l'assenza di intensi desideri di dominarli, la capacità di criticare senza pronunciare arringhe, la libertà da un senso di colpa opprimente, la tolleranza degli errori personali e di quelli fatti dagli altri; una sicurezza e un'indipendenza interiori, nonché la capacità di dare sicurezza e concedere indipendenza agli altri. Questi attributi ed altri che si possono aggiungere, si riscontrano solo negli individui che posseggono una genuina maturità psicologica".

## Bibliografia

- Bales R. F., & Slater P. E., 1955, Role Differentiation in Small Decision-making Groups, in T. Parsons (Ed.), *Family, Socialization, and Interaction Processes*, Free Press, Glencoe, IL.
- Bass B. M., Avolio B. J., 1990, The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, in R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Blades J. W., 1986, *Rules of Leadership*, National Defense University Press, Washington.
- Blake B. R., Mouton J., 1964, *The Managerial Grid*, Gueef Publishing, Houston.
- Burns J. M., 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Calder B., Pfeffer J., 1990, The Ambiguity of Leadership, in *Academy of Management Review*, 2.
- Fiedler F. E., 1964, A Contingency Model of Leadership Effectiveness, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.1, pp. 149-190), New York: Academic Press.
- Fiedler F. E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Fiedler F. E., 1979, Organizational Stress and Use and Misuse of Managerial Intelligence and Experience, in *Journal of Applied Psychology*, 64.
- Fleishmann E. A., & Harris E. F., 1962, Patterns of Leadership behavior related to employee grievances and turnover, *Personnel Psychology*, 15, pp. 43-54.
- Galton F., 1869, *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences*, Macmillan, London.
- Gouldner A., 1950, *Studies in Leadership*, Harper, New York.
- Heider F., 1958, *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York, Trad. it. *Psicologia delle Relazioni interpersonali*, Il Mulino, Bologna, 1972.
- Hemphill J., 1949, *Situational Factors in Leadership*, Ohio State University, Columbus.
- Hersey P., Blanchard K., 1984, *La Leadership Situazionale*, Sperlin e Kupfer, Torino.
- House R. J., & Mitchell T. R., 1974, Path-goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, pp. 81-98.
- House R. J., 1977, A 1976 Theory of Charismatic Leadership, In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Howell J. P., Doffman P.W., Kerr S., 1986, Moderator Variables in Leadership Research, in *Academy of Management Review*.
- Jago I., 1982, Leadership: Perspectives in Theory and Research, in *Management Science*, 28, pp. 315-36.
- Jaques E., 1951, *Autorità e partecipazione in azienda*. Franco Angeli, Milano.
- Jukl G., 1981, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Kahn R. L., 1951, An Analysis of Supervisory Practices and Components of Morale, in H. Guetzkow (Ed.), *Groups, Leadership, and men*, Carnegie Press, Pittsburgh, PA.
- Kets de Vries M. F. R., 1994, *Leader, giullari e impostori*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Lewin K., Lippitt R., White R. K., 1939, Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.

- Redl F., 1942, Emozione di gruppo e Leadership, in A. Levy (a cura di), *Psicologia Sociale*, O.S., Firenze, 1977.
- Stogdill R. M., 1948, Personal factors associated with Leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.
- Trentini G., 2006, *Oltre il Potere. Discorso sulla Leadership*, Franco Angeli, Milano.
- Vroom V. H., Yetton P. W., 1973, *Leadership and Decision-making*, Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press.
- Vroom V.H., 1976, Leadership, in M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Wagner J. A., Hollenbeck J.R., 1992, *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hill, Englewood Cliffs (N.J.).