The background is a vibrant blue with a bokeh effect of out-of-focus light circles and starburst flares. A semi-transparent blue horizontal band is positioned across the middle of the image, serving as a backdrop for the text.

Ogni tuo desiderio
è un'ordine

Capitolo 14

Questione di carisma?

- Come i desideri del leader si traducano in sforzi concreti da parte dei seguaci è un tema di estrema rilevanza per le organizzazioni
- Come fa la vision di un singolo individuo (o di un piccolo gruppo) a tradursi in comportamenti agiti da una moltitudine di individui? Cos'è che spinge i lavoratori a “fare uno sforzo in più” per assecondare gli ordini del capo? Perché le persone talvolta sono disposte a mettere da parte le proprie ambizioni assicurando così il successo di qualcun'altro?
- Le risposte a queste domande sono la chiave per comprendere quei comportamenti su cui il successo di un'organizzazione si basa. Ad esempio:
 - (a) accettazione di una struttura (capacità del leader di far muovere il gruppo verso gli obiettivi dell'organizzazione chiarendo ruoli e compiti di ciascun membro)
 - (b) risposta al cambiamento (volontà dei dipendenti di accettare il cambiamento organizzativo)
 - (c) cittadinanza organizzativa (disponibilità a fare più di quanto sia formalmente richiesto)

Questione di carisma?

- Le risposte più comuni a queste domande fanno riferimento ad una qualità speciale del leader, denominata **carisma** dai classici approcci di personalità alla leadership (ad es., Burns, 1978).
- Secondo questo tipo di approccio, persone come Nelson Mandela, Adolf Hitler, e Martin Luter King devono la propria capacità di influenza alla loro personalità.
- Simile è il concetto di *leadership trasformativa* (ad es., House, Spangler, & Woycke, 1991), secondo cui il potere del leader risiede nella sua capacità di ridefinire gli obiettivi, i valori e le aspirazioni dei seguaci.
- Il problema principale di questi approcci è il potere predittivo. E' vero che i grandi leader trasformano i seguaci e sono da questi ultimi percepiti come carismatici, ma questi due fenomeni sono piuttosto un correlato e non un'antecedente della leadership (si veda Cap. 13). Questi approcci non sono in grado di definire chi diventerà leader (o chi sarà un leader efficace) in un determinato contesto.
- “In tempo reale, non è chiaro chi verrà ricordato come un visionario e chi come un fallimento” (Nadler & Tushman, 1990, p. 80).

Questione di carisma?

- A questo limite hanno tentato di rispondere i modelli che tengono in considerazione l'interazione persona x situazione, come il modello della contingenza di Fiedler.
- Se è vero che i modelli della contingenza tengono conto del contesto, è anche vero che non considerano la *prospettiva*.
- Ammettendo che Martin Luther King fosse la persona "giusta" per guidare il movimento dei diritti civili negli Stati Uniti degli anni'60, perché solo una parte delle persone rispose al suo sogno di tolleranza?
- Infine, i modelli basati sullo scambio condividono lo stesso limite del potere predittivo degli approcci di personalità, ovvero le percezioni di mutuo beneficio nello scambio tra leader e seguaci sembrano più risultato del processo di leadership che antecedenti (Tyler, 1999).

Questione di carisma?

- L'approccio dell'identità sociale, invece, suggerisce che, perché la leadership (vera) emerga, cioè, perché i seguaci siano motivati a contribuire al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, sia il leader che i seguaci devono *definirsi nei termini di un'identità sociale condivisa*.
- Più specificatamente, secondo questo approccio, la leadership consiste nel processo di creare, coordinare e controllare una relazione sociale basata su una categorizzazione di sé condivisa che definisce ciò che il leader e i seguaci hanno in comune.
- Come notano Reicher e Hopkins (1996a, 1996b) i leader devono essere "imprenditori di identità".
- In altre parole, il successo di un leader dipende dalla capacità di trasformare "me" e "te" in "noi" e di definire un progetto che dia senso e valore a questo "noi".

Il leader come “uno di noi”

- Questo implica che la leadership poggia sulla capacità del leader di incarnare le norme e i valori che il gruppo condivide in un dato momento e contesto.
- Una diretta implicazione è che se il leader viene differenziato dagli altri membri dell'ingroup in modi che minacciano il significato (cioè i valori e i tratti distintivi) del gruppo, il leader diventerà meno efficace.
- Paradossalmente, uno dei processi che può avere questo effetto è la **selezione** del leader, almeno nella misura in cui dà vita ad una competizione diretta tra membri dell'ingroup.
- Sebbene questo sia in genere visto come un processo che migliora la performance del gruppo, è di fatto possibile che produca l'effetto opposto.
- In parte ciò accade perché, durante la competizione per assumere il ruolo di leader, la considerazione per il gruppo lascia il posto agli interessi e all'attenzione nei confronti dei singoli candidati.

Il leader come “uno di noi”

- Questa ipotesi è stata esaminata da Haslam et al. (1998) in due studi sul “leader casuale” .
- I partecipanti svolgevano compiti normalmente impiegati per lo studio della leadership (come il “compito della sopravvivenza d’inverno” o il “compito dell’atterraggio nel deserto”).
- Ad ogni gruppo veniva assegnato un leader sulla base di un criterio formale o su base casuale.
- Nella condizione di selezione sulla base di un criterio formale, i partecipanti compilavano un presunto test di personalità, in cui giudicavano le proprie capacità sulla base di un certo numero di dimensioni identificate da Ritchie e Moses (1983) come criteri manageriali di successo. Il leader era la persona con il punteggio più elevato.
- La leadership veniva poi valutata su due risultati (variabili dipendenti):
(a) il raggiungimento dell’obiettivo di gruppo (sopravvivenza),
(b) il mantenimento o rafforzamento del gruppo.

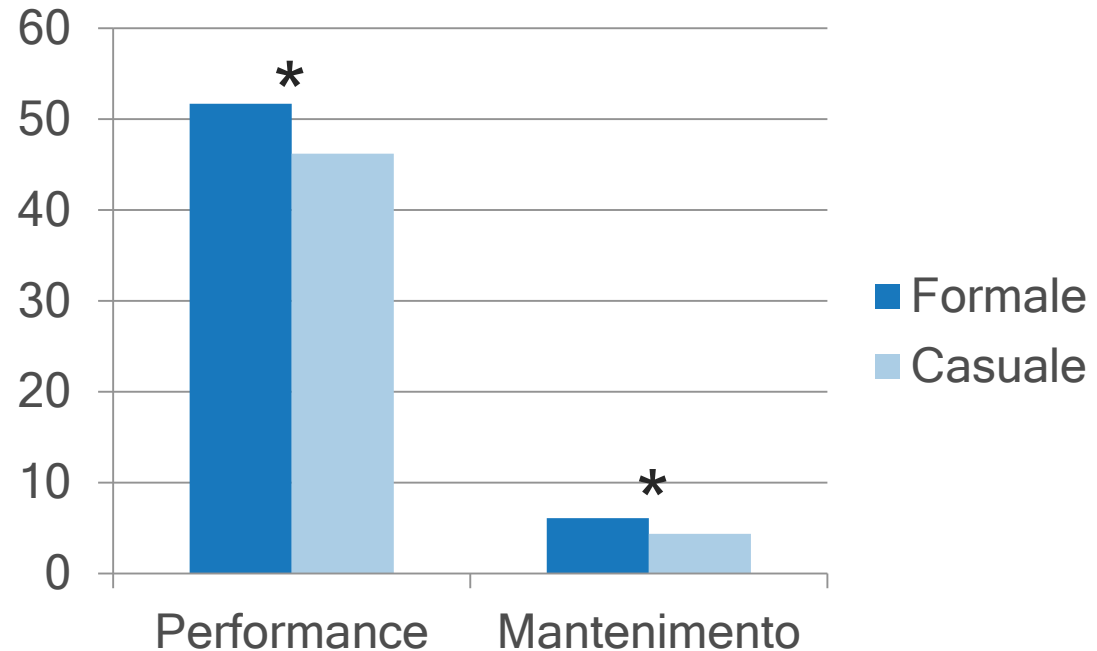
A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue bokeh effect with out-of-focus light spots and starburst patterns.

Il leader come “uno di noi”

- L'obiettivo non era quello di dimostrare che la selezione di un leader è sempre controproducente, ma che lo è almeno in determinate condizioni, ossia quando vi è già un'identità definita e il gruppo ha obiettivi condivisi chiari da raggiungere.
- L'ipotesi è risultata confermata. Come mostra la Figura 14.1, i gruppi con il leader scelto casualmente hanno avuto una performance migliore rispetto ai gruppi con il leader selezionato sulla base di un criterio formale.

Il leader come “uno di noi”

Figura 14.1 (corrisponde a Tabella 14.1). Performance e mantenimento del gruppo in funzione della strategia di selezione del leader.



Nota. Per entrambe le variabili dipendenti, punteggi più bassi corrispondono ad un risultato migliore.



Il leader come “uno di noi”

- Questi risultati dimostrano che la capacità di guida del leader può essere compromessa da quelle attività che mettono gli individui all'interno di un gruppo gli uni contro gli altri.
- Il senso di appartenenza condivisa (e il successo della leadership) possono essere compromessi anche, ad esempio, da ricompense ottenute dai leader che vengono percepite come associate ad un'ingiusta differenziazione del leader dal resto del gruppo (si veda la ricerca di Haslam, Brown, McGarty, & Reynolds, 1998; citata in Haslam, 2001).

Leadership e distintività

- Turner (1987b, p. 80) sosteneva che, affinché possa essere colui o colei che esercita la massima influenza sugli altri membri del gruppo, il leader deve incarnare il prototipo del gruppo cioè deve contemporaneamente massimizzare la similarità intragruppo e le differenze intergruppi.
- Un'implicazione importante è che la posizione che il leader deve adottare per poter rappresentare il prototipo non è fissa, ma varia in base al contesto.
- Il sostegno empirico a questo argomento si può trovare in molti studi. In particolare negli studi di Hogg et al. (1998) i quali hanno mostrato che il sostegno per un determinato leader varia al variare del contesto di riferimento.

Leadership e distintività

- Haslam, Turner e Oakes (1999) riportano uno studio che testa simultaneamente l'idea diffusa che il successo di un leader dipenda dal fatto di possedere un particolare insieme di attributi (ad es., Stogdill, 1948) e l'importanza del contesto.
- I partecipanti dovevano votare un leader aziendale scegliendo tra 7 diversi candidati. Avevano a disposizione un profilo che dipingeva la personalità di ciascun candidato come un diverso mix di
 - (a) dedizione,
 - (b) intelligenza e
 - (c) considerazione (attributi che Lord et al., 1984, hanno identificato come centrali per lo schema di un leader aziendale).
- La votazione avveniva o in una condizione di controllo o in una di sei condizioni sperimentali in cui si variava sistematicamente la quantità di ciascuno di questi attributi posseduti dal presunto leader di un gruppo rivale.

Leadership e distintività

- Contrariamente all'idea che le persone preferiscano in modo costante un insieme fisso di tratti, i risultati hanno messo in luce una variazione nel pattern di voto in funzione delle presunte qualità del leader del gruppo rivale.
- Significativo è il risultato per cui quando il leader del gruppo rivale viene descritto come estremamente intelligente, il 68% dei partecipanti vota per un leader non intelligente (ma pieno di dedizione e considerazione)!
- Mentre quando il leader dell'outgroup era descritto come non intelligente, questo stesso candidato veniva votato solo dal 20% dei partecipanti

Il leader come “uno di noi”

- Questi risultati confermano l'ipotesi, derivata dalla SIT, che la preferenza per un leader non è data da un insieme fisso di tratti o attributi.
- Piuttosto, il sostegno al leader dipende dalla percezione che il leader possiede (o meno) un certo insieme di qualità che sono importanti all'interno di un dato contesto.
- Gli attributi che contano, dunque, sono in parte determinati dalle teorie e aspettative che le persone si portano dietro in una determinata situazione (Lord et al., 1990), ma dipendono anche dalla loro capacità di definire l'ingroup in modo da massimizzare il fit comparativo e normativo di una data situazione.
- In particolare, ciò che il leader preferisce e ciò che fa contribuire attivamente alla *definizione contestuale* del gruppo, che consente di differenziare quest'ultimo in modo positivo da un outgroup di confronto.

Il leader deve favorire il gruppo

- Un'ultima implicazione dell'approccio della SIT alla leadership è che il leader deve favorire il proprio gruppo. Il leader non deve solo differenziare "noi" da "loro" ma deve fare in modo che "noi" sia *meglio* di "loro".
- Un sostegno empirico iniziale a questa idea viene da uno studio di Platow e collaboratori, i quali hanno esaminato come i membri di un gruppo rispondano ad un leader che distribuisce le risorse in modo più o meno giusto.
- Questi ricercatori hanno ipotizzato che in contesti intergruppi i membri saranno motivati ad ottenere una distintività positiva per l'ingroup e quindi sosterranno in misura maggiore un leader che favorisce l'ingroup a discapito dell'outgroup.
- Questa ipotesi è contraria all'idea che i membri di un gruppo preferiscano in assoluto un leader giusto e equo.

Il leader deve favorire il gruppo

- Nello Studio1, i partecipanti dovevano indicare il loro sostegno ad un leader che aveva il compito di distribuire dei compiti ad altre persone.
- Alcuni compiti erano semplici e interessanti (associazioni verbali) e altri difficili e noiosi (contare le vocali in una matrice di lettere disposte a caso).
- Un'attribuzione equa corrispondeva all'assegnazione di due compiti semplici e due complessi a ciascuno di due membri, mentre un'attribuzione non equa corrispondeva all'assegnazione di quattro compiti facili ad una persona e quattro difficili ad un'altra.
- Platow et al. (1997) hanno ipotizzato che quando i due destinatari erano entrambi membri dell'ingroup i partecipanti avrebbero sostenuto un leader equo in misura maggiore rispetto ad un leader non equo.
- Ma l'apprezzamento dell'equità del leader si ipotizzava che diminuisse quando uno dei due destinatari era un membro di un outgroup.
- I risultati mostrano che in quest'ultimo caso i partecipanti erano tanto soddisfatti di un leader equo che di uno che distribuiva i compiti noiosi tutti al membro dell'outgroup.

Il leader deve favorire il gruppo

- In un terzo studio, Platow al. (1997) hanno esteso questi risultati, mostrando come i leader equi e non equi nella distribuzione delle risorse possano esercitare un'effettiva influenza sui membri di un gruppo.
- La cover story dello studio raccontava che l'amministratore di un ospedale della Nuova Zelanda aveva dovuto decidere come allocare il tempo di utilizzo di una macchina per la dialisi.
- In una condizione l'amministratore doveva decidere tra due membri dell'ingroup (due neo-zelandesi), mentre in un'altra doveva scegliere tra un membro dell'ingroup e un membro di un outgroup (un immigrato).
- Veniva fornita una motivazione per la scelta effettuata, insieme alle considerazioni personali del leader circa l'opportunità di usare dei memoranda interni per informare tutti i dipendenti della politica dell'ospedale.



Il leader deve favorire il gruppo

- I risultati sul sostegno al leader confermano quanto ottenuto nello studio 1, cioè si preferisce, in un contesto intergruppi, un leader non equo (a favore dell'ingroup).
- I risultati relativi all'influenza mostrano inoltre che, nel contesto intergruppi, i partecipanti si conformavano all'idea espressa dal leader circa i memoranda se quest'ultimo aveva assegnato un tempo maggiore per la dialisi al membro dell'ingroup.