

# La leadership

## 1.1 Elementi definitori

La leadership è una forma di problem solving organizzativo che mira a raggiungere gli obiettivi organizzativi attraverso l'influenza sull'azione altrui (Fleishman et al., 1991). Questa definizione di leadership poggia sul concetto di autorità. Una relazione di autorità tra due attori ha luogo quando una delle parti accetta di conformare i propri comportamenti alle decisioni dell'altra parte relativamente ad un'area comportamentale definita (Barnard,1938; Simon,1951). Le relazioni di autorità sono caratterizzate da due elementi essenziali: la sospensione o cessione di alcuni propri diritti di decisione da parte di un attore e l'accettazione delle decisioni prese da un altro attore<sup>1</sup>. In altri termini l'autorità è una relazione di potere asimmetrica ma legittima (Weber,1922), cioè accettata da tutte le parti coinvolte. Al leader viene riconosciuta una particolare autorità, anche se non è detto che ciò si traduca nel ruolo di capo. Il leader, dunque, riesce a influenzare il comportamento degli altri componenti del gruppo e a far sì che essi lo percepiscano come un punto di riferimento.

## 1.2 L'evoluzione delle teorie sulla leadership

E' possibile tracciare un percorso evolutivo delle teorie sulla leadership.

Inizialmente le ricerche sulla leadership si sono incentrate sui tratti o caratteristiche personali del leader; successivamente si sono studiate le azioni e i comportamenti messi in atto dai leader per il raggiungimento degli obiettivi prefissati; infine, l'attenzione è stata spostata verso i fattori contingenti e quindi sul contesto in cui avviene l'esercizio della leadership.

### 1.2.1 L'approccio dei tratti

L'approccio dei tratti si basa sull'assunto che la personalità di un leader sia diversa da quella di chi non lo è. Si analizzano, pertanto, particolari tratti della personalità<sup>2</sup>. Diversi studi hanno però dimostrato che fattori quali l'età, l'intelligenza, il curriculum accademico e le capacità di giudizio non possono essere predittori di una leadership di successo. E' possibile, però, individuare delle differenze tra leader efficaci e leader non efficaci raggruppando tratti specifici all'interno di classi più generali di fattori (Bass e Stogdill,1990)<sup>3</sup>. Le caratteristiche generali dei leader efficaci sono dunque:

---

<sup>1</sup> Grandori A.(1995), *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino.

<sup>2</sup> Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P. e J.R. Rizzo (2002), *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazioni*. Milano, EGEA.

<sup>3</sup> Bass B.M., Stogdill R.M. (1990), *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York, Free Press.

- *Capacità*: l'abilità individuale a risolvere problemi, esprimere giudizi e a lavorare duramente;
- *Achievement*: i leader efficaci tendono ad avere migliori risultati universitari, maggiori conoscenze e a essere atleti migliori rispetto a leader inefficaci;
- *Responsabilità*: i tratti specifici sono l'affidabilità, l'iniziativa, la persistenza, l'aggressività, la fiducia in se stessi e il desiderio di eccellere;
- *Partecipazione e coinvolgimento*: i leader efficaci tendono ad essere più attivi e socievoli e hanno maggiori capacità di adattamento rispetto ai leader inefficaci;
- *Status*: i leader efficaci hanno un più alto status socio-economico e sono più popolari di quelli non efficaci.

Un altro studio basato sui tratti della personalità è il "Leader motive pattern" (McClelland e Boyatzis, 1982) che dà importanza solo a due dimensioni della personalità:

- Bisogni di potere predominanti sui bisogni di affiliazione ovvero il leader non necessita né di interazione con gli altri né di accettazione positiva;
- Alta inibizione al potere ovvero il leader è disciplinato e ha un forte autocontrollo nell'uso del potere.

E' stato dimostrato che i manager con queste caratteristiche hanno maggiori possibilità di successo.

### **1.2.2 L'approccio comportamentale**

L'approccio comportamentale studia la leadership analizzando il comportamento e le azioni intraprese dal leader. Le classi di comportamento a cui è stata data rilevanza ai fini di tale studio sono la distribuzione del potere decisionale ed i compiti e comportamenti sociali.

Gli studi sulla distribuzione del potere decisionale hanno indagato sulla divisione del potere decisionale tra leader e follower in base al grado di influenza dei collaboratori nei processi decisionali. Sono stati, così, individuati tre stili di leadership: autocratico, partecipativo, *laissez-faire*.

Il leader *autocratico* concentra tutte le decisioni e non permette ai collaboratori nessuna influenza nel processo decisionale. Si tratta in questo caso di capi spesso indifferenti ai bisogni personali dei dipendenti.

Il leader *partecipativo* consulta i collaboratori su determinate materie e permette loro alcune influenze nel processo decisionale.

Il leader che adotta lo stile *laissez-faire* esercita raramente un controllo diretto sui collaboratori e concede loro piena autonomia decisionale.

Molti gruppi efficaci hanno avuto team autocratici e partecipativi (Bass e Stogdill, 1990), anche se la leadership partecipativa è associata a più alti livelli di soddisfazione dei collaboratori.

I compiti e i comportamenti sociali dei leader sono stati studiati mediante delle ricerche svolte dalle università dell'Ohio e del Michigan<sup>4</sup>.

Gli studi condotti dall'università dell'Ohio portarono all'individuazione di due dimensioni comportamentali della leadership, ossia la considerazione e la specificazione del metodo di lavoro.

La *considerazione* indica il comportamento del leader diretto ad instaurare relazioni di lavoro basate sulla fiducia reciproca e sul rispetto per le idee dei collaboratori. La *specificazione del metodo di lavoro* si riferisce al comportamento del leader che definisce il proprio ruolo e quello dei propri collaboratori. L'effetto più importante di questo studio è stato quello di aver diffuso l'impiego di un questionario di descrizione del comportamento del leader (*Leader Behaviour Description Questionnaire*).

Le ricerche condotte dall'università del Michigan hanno descritto il comportamento di leadership mediante due stili: la *leadership centrata sulla produzione*, ovvero il capo è interessato ad avere alti livelli di produzione e per ottenerli esercita forti pressioni considerando i collaboratori come mezzi; la *leadership centrata sulla relazione* ovvero il capo è interessato ai sentimenti dei collaboratori e cerca di creare un'atmosfera lavorativa serena.

### 1.2.3 Le teorie contingenti

Le teorie contingenti affermano che la leadership efficace è funzione della situazione in cui leader e follower si trovano a interagire. In altri termini, è stato sviluppato un approccio situazionale alla leadership in base al quale diversi stili di leadership possono essere efficaci in differenti situazioni. Ci sono tre teorie contingenti di rilevante interesse, la prima di queste è il **Modello di Fiedler**.

Fiedler è stato uno dei primi studiosi ad elaborare una teoria sulla leadership che prendesse in considerazione non solo i fattori situazionali ma anche l'orientamento del leader, inteso come funzione dei suoi bisogni e della sua personalità. L'orientamento è un concetto diverso da quello di comportamento perché a fronte di diverse situazioni ciò che cambia è il comportamento del leader e non l'orientamento che è relativamente stabile. L'orientamento alla leadership è misurabile tramite una scala denominata LPC (*Least Preferred Co-worker*, ossia "collega meno gradito") con la quale è possibile indicare le sensazioni positive o negative che si hanno nei confronti di un collega poco gradito<sup>5</sup>. I leader ad alto grado di LPC sono orientati alle persone, quindi hanno forti legami con i collaboratori e hanno interesse ad essere accettati. I leader con basso livello di LPC sono più orientati ai compiti e le relazioni personali hanno per loro poca rilevanza. I leader, sia con elevato LPC sia con basso LPC, possono essere efficaci e ciò dipende dal controllo situazionale che il leader possiede (Fiedler, 1978). Il livello di controllo situazionale determina l'efficacia di un particolare

---

<sup>4</sup> Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P. e J.R. Rizzo (2002), *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazioni*. Milano, EGEA.

<sup>5</sup> Fiedler F.E., Chemers M. (1974), *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scott, Foresman.

orientamento del leader. Vi sono tre importanti fattori che determinano il grado di controllo situazionale che un leader possiede:

- Le *relazioni leader-membri* del gruppo, ovvero la fiducia che il gruppo ha nel leader e quanto il leader sia apprezzato. Quando queste relazioni sono buone vi è di solito un'alta soddisfazione e una reciproca fiducia tra leader e gruppo, che viene a mancare quando le relazioni sono cattive.
  - *Prescrittività dei compiti*. Nel caso in cui la prescrittività è alta, i compiti sono chiari e sono note le modalità per svolgerli, quindi la discrezionalità nel compiere il proprio lavoro è bassa; in caso contrario, i compiti da svolgere e le procedure sono ambigui, per cui si ha un'elevata discrezionalità decisionale.
  - *Posizione di potere*, che può essere alta quando si possiede molta autorità ed autonomia decisionale, oppure bassa quando si ha un'autorità limitata.

In sintesi, un leader ha un forte controllo situazionale se le relazioni coi membri del gruppo sono buone, i compiti sono ad elevata prescrittività e se ha un'alta posizione di potere; un leader con uno scarso controllo situazionale presenterà mediocri relazioni con il gruppo, una bassa prescrittività dei compiti e una posizione di potere scarsa.

E' da notare che la teoria contingente di Fiedler presenta una lacuna in quanto non considera l'abilità del leader, la quale viene invece osservata dalla Teoria della risorsa cognitiva (Fiedler e Garcia, 1987). Le risorse cognitive di una persona sono l'intelligenza, le competenze professionali, le conoscenze e le capacità tecniche. Tale teoria si basa su due presupposti: i manager comunicano i loro piani e strategie ai collaboratori attraverso un comportamento direttivo; i leader più intelligenti e con maggiore esperienza possono prendere decisioni migliori di quelli meno intelligenti e con minore esperienza. Tuttavia, i leader intelligenti ed esperti non sono efficaci in tutte le situazioni<sup>6</sup>.

La seconda teoria contingente è la Teoria del percorso-obiettivo che poggia sull'idea che il leader debba indicare in modo chiaro ai collaboratori il percorso da seguire per raggiungere l'obiettivo, ottenendo così i risultati e conseguentemente le ricompense. Vi sono quattro tipi di comportamento del leader che possono influenzare i risultati e le ricompense (House e Mitchell, 1974):

- La *leadership direttiva* è lo stile del leader che guida e dirige i collaboratori circa le attività da svolgere;
- La *leadership supportiva* è lo stile del leader preoccupato dei bisogni dei propri collaboratori;
- La *leadership partecipativa* è tipica dei leader che agiscono con stile consultivo, ricercando i suggerimenti dei collaboratori;
- La *leadership orientata al successo* è lo stile del leader che impone obiettivi sfidanti ai propri gruppi di lavoro.

---

<sup>6</sup> Per esempio, l'esperienza del leader contribuisce alla performance solo in condizioni di stress, mentre l'intelligenza del leader contribuisce solo nelle condizioni senza stress (Fiedler, 1992).

I fattori situazionali che interagiscono con il comportamento del leader sono le caratteristiche dei collaboratori e i fattori ambientali.

I fattori ambientali si distinguono in: compiti, organizzazione e gruppo.

Le caratteristiche dei collaboratori influiscono sul loro modo di percepire il comportamento del leader. Esse sono:

- *Locus of control(LoC)*: è una variabile psicologica che indica il grado di percezione rispetto al controllo del proprio destino e degli eventi. Un LoC esterno attribuisce prevalentemente agli altri il controllo di quanto accade. I collaboratori con LoC esterno sono più favorevoli alla leadership direttiva. Un LoC interno vede invece il soggetto molto più indirizzato a considerare il destino come un effetto delle proprie azioni. I collaboratori con LoC interno preferiscono una leadership partecipativa.

- *Autoritarismo*: i collaboratori con basso livello di autoritarismo accettano la leadership partecipativa, mentre quelli con elevati livelli di autoritarismo preferiscono la leadership direttiva.

- *Abilità*: i collaboratori con elevate abilità considerano la leadership direttiva non necessaria.

Secondo la teoria del percorso-obiettivo, dunque, il leader dovrebbe ridurre l'incertezza dei compiti, rimuovere gli ostacoli alla performance e cercare di accrescere la valenza delle ricompense. Se vi è un basso livello di incertezza del compito, lo stile di leadership migliore è supportivo, se invece vi è un'elevata incertezza, la leadership più efficace è quindi quella direttiva.

### **1.3 Le nuove prospettive allo studio della leadership**

Un approccio più recente alle teorie della leadership è incentrato sul processo di leadership. Le teorie del processo di leadership esaminano la relazione tra leader e collaboratori. La teoria della leadership trasformazionale è una delle più importanti.

Il leader trasformazionale<sup>7</sup> ha come obiettivo quello di sviluppare e aumentare il coinvolgimento dei propri follower, appellandosi ai loro ideali e valori più alti. Il leader trasformazionale deve utilizzare il proprio carisma per creare un legame speciale con i propri collaboratori e deve stimolare in essi creatività e innovazione. Egli crea, inoltre, elevate aspettative e si comporta da "allenatore" o "mentore" sviluppando il potenziale dei collaboratori. La leadership trasformazionale, sia essa di natura socio-emotiva, di influenza o orientata ai compiti, produrrà forti effetti in termini di performance più elevate, soddisfazione e maggior coinvolgimento dei collaboratori.

Il leader trasformazionale "trasforma" i collaboratori ovvero, cambia i loro valori, bisogni, convinzioni, aspirazioni, affinché essi perseguano gli obiettivi dell'organizzazione invece dei loro interessi personali. La leadership

---

<sup>7</sup> House R.J., Singh J.V. (1987), "Organizational behaviour" from *Annual Review of Psychology*.  
Bass B.M., Stogdill R.M. (1990), *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York, Free Press.

trasformatore rafforza i valori fondamentali della cultura di un'organizzazione, comportando effetti positivi sui singoli (ad esempio la motivazione), sui gruppi (ad esempio la coesione), e sull'organizzazione (ad esempio la performance finanziaria).

Il leader trasformatore crea una visione comune sul futuro, dove per visione intendiamo un futuro realistico e credibile per un'organizzazione. Il leader, oltre a stabilire tale visione, deve anche ottenere dei riscontri da parte dei follower. Il leader deve stabilire, inoltre, aspettative di performance elevate e dichiarare la propria fiducia nei dipendenti per ottenere maggiori livelli di produttività. I follower considerano, dunque, il leader un modello da seguire per il suo modo di agire, per i suoi valori e per le sue convinzioni.

Il top management può creare e conservare una leadership trasformatore<sup>8</sup>:

- Creando e rafforzando un codice chiaro di principi etici;
- Assumendo, selezionando e promuovendo persone dotate di un alto grado di moralità;
- Identificando, riconoscendo ed apprezzando pubblicamente i collaboratori meritevoli.

I leader trasformatore si differenziano dai leader transazionali. Nella leadership transazionale il leader e i collaboratori sono agenti di negoziazione che trattano per massimizzare la propria posizione relativa (Downton, 1973). In altri termini, la motivazione del collaboratore ad assecondare il leader risiede nel proprio interesse, in quanto il leader può erogare forme di ricompensa sia di tipo economico sia psicologico. Il leader transazionale, dunque, associa ricompense alle buone performance dei collaboratori ed adotta lo stile *laissez-faire*, intervenendo solo quando gli standard non sono rispettati.

---

<sup>8</sup> Buelens M., Kreitner R., Kinicki A. (2004), *Organizational behavior*. McGraw Hill. Traduzione italiana a cura di Bombelli C., Quacquarelli B. (2004), *Comportamento organizzativo*. Milano, Apogeo.