

Quanto la realtà e l'apparenza coincidono nella leadership?

Perfetto, era semplicemente perfetto.

Luca Ardesi era perfetto. Bell'uomo, sui 45 anni, vestito in modo impeccabile, parlava con una mano in tasca, rilassato, senza una sbavatura lessicale. Era stato nominato da poco direttore del Centro di Ricerca e tutti nutrivano su di lui grandi aspettative.

Laura era una capo progetto con vent'anni di esperienza, aveva fatto tutti i gradini della scala gerarchica, contrattista, ricercatrice junior, esperta di un campo molto specifico – le malattie autoimmuni, e ora capo di un gruppo transnazionale sullo stesso tema. Insomma, un curriculum e una reputazione di tutto rispetto. Non si era candidata alla direzione anche se molti glielo avevano chiesto. Le piaceva troppo il lavoro sul campo e, inoltre, la direzione avrebbe comportato troppi contatti con i finanziatori e i politici. E lei non sapeva negoziare.

Mentre ascoltava la prolusione di Luca Ardesi si chiedeva parallelamente cosa avrebbe detto lei al suo posto, e in questo continuo confronto il nuovo capo le pareva veramente la persona giusta al posto giusto. Lei non sarebbe stata tanto abile.

“Le cosa cambieranno completamente. Siete stati abituati a uno stile vecchio e troppo orientato al passato. Ora guarderemo al futuro.” Laura sentì una fitta la cuore. Era legata in modo indissolubile a Elio Canciani, il precedente direttore, che sarà stato “vecchio”, ma era uomo di cuore e di grande esperienza, e che aveva por-

tato il Centro di Ricerca a livelli europei. “No – pensò Laura – questo non l'avrei mai detto. Che bisogno hai Luca, di sputare sul tuo predecessore? Invece prendi le cose buone, mettile in luce. Siamo stati tutti dalla sua parte. In questo modo ci stai togliendo un pezzo di vita!”

Il discorso proseguiva: “Quello che cercherò di imprimervi nella mente è un orientamento nuovo alla ricerca, la capacità di guardare le cose con occhi nuovi...”.

Laura era a disagio: “Imprimervi nella mente? Luca, hai di fronte ricercatori di primaria importanza, gente che studia tutti i giorni, che ha gestito grandi progetti e ottenuto risultati eccellenti, forse è da loro che dovresti imparare”.

I ragionamenti continuarono sullo stesso tono. Laura contò circa trenta volte il pronome “io”, e pochissime volte il “voi”. Quasi mai pronunciò quello forse più utile, il “noi”.

Alla fine ci furono applausi, ma nessuna ovazione. Il rituale di presentazione si compì come doveva essere, ma nessuno fu trascinato in una nuova avventura, come lei si aspettava. Nessuno guardò negli occhi l'altro per un lampo di complicità. Laura paragonò questo finale con quelli delle riunioni del suo gruppo, dove c'era un clima di condivisione, di energia e di comune orientamento al risultato. “Chissà, forse dovevo accettare...” – pensò. Quel Luca, sotto il vestito... niente!

L'obiettivo di questo capitolo è fornire una panoramica completa della leadership, efficace e inefficace. Dopo aver dato una definizione formale del termine *leadership*, il capitolo si concentrerà sui seguenti argomenti: (1) tratti della personalità e approcci comportamentali alla leadership, (2) teorie contingenti della leadership, (3) la teoria full range e (4) altre prospettive sul tema. Le teorie della leadership sono talmente numerose ed eterogenee che è praticamente impossibile fornire una trattazione completa; questo capitolo analizzerà le teorie che hanno un maggior riscontro nelle ricerche.

I temi della leadership

Poiché l'argomento della leadership ha affascinato gli uomini per secoli, le definizioni abbondano. Questa sezione presenta una definizione formale di leadership, passa in rassegna la molteplicità di approcci e punti di vista impiegati per studiarla ed evidenzia le similitudini e le differenze tra la leadership e il management.

Che cos'è la leadership?

Il disaccordo sulla definizione di leadership deriva dal fatto che essa comporta una complessa interazione tra il leader, i collaboratori e la situazione contingente. Ad esempio, alcuni ricercatori definiscono la leadership in termini di personalità e caratteristiche fisiche, mentre altri credono che la leadership sia rappresentata da una serie di comportamenti predefiniti. Altri ancora definiscono la leadership come la relazione di potere tra leader e follower, una prospettiva secondo la quale i leader usano il potere per influenzare il comportamento dei follower. La leadership può essere considerata uno strumento per il raggiungimento di obiettivi; in altri termini, i leader sono individui che aiutano gli altri a raggiungere i propri obiettivi. È anche possibile analizzare la leadership dal punto di vista delle capacità.

Leadership: influenzare i collaboratori a perseguire volontariamente i traguardi organizzativi

Le numerose definizioni di **leadership** presentano quattro elementi in comune: (1) la leadership è un processo tra un leader e i follower; (2) è legata all'influenza sociale; (3) si manifesta a diversi livelli in un'organizzazione (a livello individuale, ad esempio, la leadership comporta svolgere il ruolo di mentore, affiancare, ispirare e motivare; a livello di gruppo i leader costituiscono team, generano coesione e risolvono conflitti; a livello organizzativo creano la cultura e generano cambiamenti); infine (4) è incentrata sul raggiungimento di obiettivi.¹ Sulla base di questi elementi comuni, la leadership è definita come "un processo mediante il quale un soggetto influenza un gruppo di individui al fine di raggiungere un obiettivo comune".²

Ci sono due elementi della leadership che mancano dalla definizione sopra descritta: la prospettiva morale e il punto di vista dei follower. L'idea di leadership non contiene necessariamente un approccio morale: la storia è ricca di esempi di leader efficaci ma corrotti, immorali o persino criminali. È auspicabile comunque che i leader sviluppino una buona consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza e siano in grado di migliorare il proprio stile.

Inoltre, solo in tempi recenti la ricerca ha iniziato a riconoscere che le aspettative, gli atteggiamenti e il comportamento dei follower possono incidere sull'efficacia della leadership. Ritourneremo sull'argomento nel seguito del capitolo.

Approcci alla leadership

La leadership è uno dei temi più studiati nell'ambito del comportamento organizzativo per via della sua importanza in tutti i tipi di organizzazioni, e la ricerca si è ispirata a una molteplicità di approcci diversi. Il favore incontrato da ciascuno di questi è variato nel corso degli anni, ma conoscerli consente di comprendere più a fondo il processo di leadership.

Il presente capitolo esamina gli approcci alla leadership presentati nella tabella 16-1. I ricercatori iniziarono a dedicarsi allo studio della leadership all'inizio del XX secolo,

Tabella 16-1 Gli approcci allo studio della leadership

1 Approcci dei tratti

- I cinque tratti di Stogdill e Mann – intelligenza, predominio, fiducia in se stessi, livello di energia e conoscenza delle attività.
- Prototipi di leadership – intelligenza, mascolinità e predominio.
- I quattro tratti di Kouzes e Posner – onestà, lungimiranza, ispirazione e competenza.
- Goleman – intelligenza emotiva.
- Judge e colleghi – due meta-analisi: importanza dell'estroversione, della coscienziosità e dell'apertura; maggiore importanza della personalità rispetto all'intelligenza.
- I tratti della cattiva leadership di Barbara Kellerman – incompetenza, rigidità, intemperanza, insensibilità, l'essere corruttibile, ristrettezza di vedute e cattiveria.

2. Approcci comportamentali

- Studi della Ohio State University – due dimensioni di comportamento: specificazione del metodo di lavoro e considerazione.
- Studi della University of Michigan – due stili di leadership: centrato sulla produzione e centrato sulla relazione.

3. Approcci contingenti

- Modello contingente di Fiedler – orientamento ai compiti e orientamento alle persone; tre dimensioni di controllo situazionale: relazioni leader-membri del gruppo, prescrittività dei compiti e posizione di potere.
- Teoria rivisitata del percorso-obiettivo di House – otto comportamenti di leadership chiariscono il percorso per il raggiungimento degli obiettivi da parte dei follower; le caratteristiche dei collaboratori e i fattori ambientali sono elementi contingenti che influenzano l'efficacia dei comportamenti di leadership.

4. Approcci trasformazionali

- I quattro comportamenti della leadership trasformazionale di Bass e Avolio – motivazione ispiratrice, influenza idealizzata, considerazione individuale e stimolazione intellettuale.
- Teoria della leadership full range – lo stile di leadership varia lungo un continuum che passa dallo stile laissez-faire allo stile transazionale e trasformazionale.

5. Approcci emergenti

- Modello dello scambio tra il leader e il collaboratore – centralità del rapporto diadico tra il leader e i follower.
- Leadership condivisa – processo di influenza reciproca nel quale la responsabilità di leadership è condivisa.
- Leadership di servizio di Greenleaf – rendere un servizio agli altri, non a se stessi.
- Il ruolo dei follower nel processo di leadership – i follower gestiscono il rapporto leader – follower.

Fonte: adattamento da A. Kinicki e B. Williams, *Management: A Practical Introduction*, V ed., p. 443, McGraw-Hill, 2011. Copyright © 2011 The McGraw-Hill Companies. Ristampa autorizzata.

concentrandosi sui tratti associati all'efficacia della leadership. Negli anni '50 e '60 si passò a esaminare i comportamenti o gli stili dei leader efficaci e si comprese che non esiste uno stile di leadership preferibile in termini assoluti. Negli anni '60 e '70 tale presa di coscienza diede vita a svariati approcci contingenti alla leadership, mirati a identificare i tipi di comportamento più efficaci in situazioni diverse. Attualmente l'approccio prevalente allo studio della leadership è quello trasformazionale. Le ricerche ispirate a tale approccio sono state avviate all'inizio degli anni '80 e si basano sull'idea che, adottando una molteplicità di comportamenti, i leader operano un processo di trasformazione sui collaboratori al fine di indurli a perseguire gli obiettivi organizzativi. Infine, una serie di approcci emergenti esaminano la leadership da altri punti di vista.

Ciascuna di queste prospettive ha dato vita a numerosissime teorie. Il corpus teorico si espande ulteriormente se si tiene conto delle teorie proposte dai consulenti manageriali. Anziché passare in rassegna tutti gli approcci proposti sinora, ci concentriamo su quelli più suffragati dalle ricerche ed esaminiamo le prospettive emergenti che sembrano poter avere applicazione accademica e pratica in futuro.

Leadership vs management

Per comprendere appieno cos'è la leadership è importante acquisire consapevolezza delle differenze tra leadership e management. Bernard Bass, un esperto di leadership, ha concluso che "i leader gestiscono e i manager guidano, ma le due attività non sono sinonimo l'una dell'altra".³ Bass spiega che, benché leadership e management si sovrappongano, ognuna comporta una serie unica di attività o funzioni. Parlando in senso ampio, il management comprende tipicamente le funzioni associate alla pianificazione, alla ricerca di informazioni, all'organizzazione e al controllo, mentre la leadership ha a che fare con gli aspetti interpersonali del lavoro di un manager. I leader ispirano gli altri, procurano sostegno emotivo e cercano di spronare i collaboratori a correre verso un traguardo comune. I leader giocano anche un ruolo chiave nella creazione di una visione e di un piano strategico per un'organizzazione; i manager, da parte loro, sono incaricati di tradurre in pratica la visione e il piano strategico. La tabella 16-2 riassume le differenze chiave riscontrate tra i leader e i manager.⁴

Si possono trarre diverse conclusioni da quanto illustrato nella tabella 16-2. La prima: un buon leader non necessariamente è un buon manager, e viceversa. La seconda: per una leadership efficace occorrono comunque buone capacità manageriali; sono esse, infatti, a tradurre la visione di un leader in compiti concreti e attuabili. Tutto considerato, quindi, il successo organizzativo richiede una combinazione di leadership e management efficaci; i leader del futuro dovranno essere sia buoni leader che buoni manager.

Teoria dei tratti e teoria comportamentale della leadership

Questa sezione esamina i due primi approcci usati per spiegare la leadership. Le teorie dei tratti si concentrarono sull'identificazione delle caratteristiche personali che differenziano i leader dai follower. I teorici comportamentali esaminarono la leadership da

Tabella 16-2 Le caratteristiche di un leader e di un manager

<i>Essere un leader significa</i>	<i>Essere un manager significa</i>
Motivare e influenzare gli altri, modificandone il comportamento.	Amministrare, dirigere ed essere responsabile della gestione delle risorse.
Ispirare e articolare una visione.	Eseguire piani, implementarli e realizzare prodotti e servizi.
Gestire le persone.	Gestire le risorse.
Avere carisma.	Avere coscienza.
Avere lungimiranza	Pianificare, organizzare, dirigere e controllare.
Comprendere le dinamiche del potere e dell'influenza e sapersene servire.	Comprendere le dinamiche dell'autorità e della responsabilità e sapersene servire.
Agire con determinazione.	Agire con senso di responsabilità.
Mettere al primo posto le persone: il leader conosce i follower, risponde a loro e agisce per loro.	Mettere al primo posto i clienti: il manager conosce i clienti, risponde a loro e agisce per loro.
I leader possono commettere errori quando:	I manager possono commettere errori quando:
1. scelgono l'obiettivo, la direzione o l'ispirazione errati, per incompetenza o per cattive intenzioni;	1. non comprendono l'importanza delle persone come risorsa cruciale;
2. sono troppo autoritari;	2. sono poco incisivi; trattano le persone come altre risorse o come numeri;
3. sono incapaci di tenere fede alla visione espressa o di implementarla per incompetenza o carenza di impegno nell'esecuzione.	3. sono disposti a dirigere e controllare ma sono riluttanti ad assumersi responsabilità.

Fonte: ristampato da P. Lorenzi "Managing for the Common Good: Prosocial Leadership," *Organizational Dynamics*, vol. 33, n. 3, p. 286. ©2004, con l'autorizzazione di Elsevier.

una prospettiva diversa, cercando di scoprire le tipologie di comportamento dei leader che si riscontravano nei gruppi di lavoro con una più alta performance. Entrambi gli approcci possono offrire ai manager, presenti e futuri, validi insegnamenti sulla leadership.

Teoria dei tratti

La teoria dei tratti nacque per contrapposizione a quella che è stata denominata la teoria della leadership "del grande uomo", un approccio basato sull'ipotesi che i leader, persone come Abraham Lincoln, Martin Luther King o Mark Zuckerberg, siano dotati di capacità innate. Al contrario, i fautori della teoria dei tratti avanzarono l'ipotesi che le caratteristiche della leadership non sono innate, ma possono essere sviluppate attraverso l'esperienza e l'apprendimento. Secondo questa teoria il **tratto del leader** è una caratteristica fisica o della personalità che può essere utilizzata per differenziare i leader dai follower.

Prima della seconda guerra mondiale, numerosi studi furono condotti per delineare i tratti dei leader di successo; vennero identificati dozzine di tratti di leadership. Nel dopoguerra, tuttavia, un diffuso atteggiamento critico prese il posto dell'entusiasmo.

Quali sono i tratti principali della personalità di un leader? Ralph Stodgill nel 1948 e Richard Mann nel 1959 tentarono di riassumere il legame tra tratti della personalità e capacità di leadership. Rivedendo la letteratura, Stodgill concluse che cinque tratti tendono a differenziare i leader dalla media dei follower: (1) l'intelligenza, (2) il

Tratti del leader: caratteristiche personali che differenziano i leader dai follower

Teoria della leadership implicita: teoria secondo la quale i tratti della leadership sono riassunti in un prototipo

Prototipo di leadership: proiezione mentale dei tratti e dei comportamenti posseduti dai leader

predominio, (3) la fiducia in se stessi, (4) il livello di energia e attività, e (5) la conoscenza rilevante per le specifiche attività. Tra le sette categorie di tratti della personalità esaminate da Mann, l'intelligenza era il miglior predittore della leadership.⁵

Esistono persone che incarnano i tratti di leadership migliori? La risposta è sì, stando alla **teoria della leadership implicita**. Il fondamento di tale teoria è l'idea che esistono convinzioni diffuse su come si dovrebbe comportare un leader, riassunte in ciò che si definisce *prototipo di leadership*.⁶ Il **prototipo di leadership** è una rappresentazione mentale dei tratti e dei comportamenti che si ritiene siano prerogativa dei leader. È importante comprendere i contenuti di questa rappresentazione, perché si tenderà a percepire che qualcuno è un leader se mostra tratti o comportamenti che collimano con essa. Sebbene ricerche condotte in passato abbiano dimostrato che gli individui venivano percepiti come leader quando esibivano tratti e comportamenti associati alla mascolinità e al predominio,⁷ studi più recenti hanno evidenziato un'enfasi su tratti più femminili e stili di leadership che mettono al primo piano l'empowerment, l'equità e l'atteggiamento di supporto.⁸ Questa variazione dei modelli fa sperare in una diminuzione delle discriminazioni di genere nei ruoli di leadership.

L'onestà è un tratto di leadership importante? James Kouzes e Barry Posner cercarono di identificare i tratti di leadership fondamentali ponendo la seguente domanda aperta a più di 20.000 persone in varie parti del mondo: "Quali valori (tratti personali o caratteristiche) cerchi e ammiri nei tuoi superiori?" I primi quattro tratti più citati erano l'onestà, la lungimiranza, l'ispirazione e la competenza.⁹ I ricercatori conclusero che questi quattro tratti costituiscono i fondamenti della credibilità di un leader. Questa ricerca suggerisce che le persone vorrebbero leader credibili e con un chiaro senso di direzione. L'esame che abbiamo condotto nel Capitolo 3 ha rilevato che la cultura organizzativa influenza significativamente la misura in cui i leader promuovono e premiano l'integrità nel lavoro.

L'intelligenza emotiva è un tratto di leadership essenziale? Abbiamo introdotto la ricerca condotta da Daniel Goleman sull'intelligenza emotiva nel Capitolo 5. Come ricorderete, l'intelligenza emotiva è la capacità di gestire se stessi e le proprie relazioni con maturità e con un approccio costruttivo: le componenti dell'intelligenza emotiva sono illustrate nella tabella 5-4. Dato che la leadership è un processo di influenza tra leader e follower, non dovrebbe sorprendere che l'intelligenza emotiva sia presumibilmente associata all'efficacia della leadership. Goleman e altri studiosi sostengono di poter provare tale conclusione,¹⁰ ma ad oggi nulla è stato pubblicato in letteratura. Concordiamo con altri studiosi nell'affermare che attualmente le ricerche pubblicate in riviste scientifiche a conferma che l'intelligenza emotiva è significativamente associata all'efficacia della leadership sono ancora insufficienti.¹¹

La personalità conta più dell'intelligenza? Il ricercatore Tim Judge e i suoi colleghi hanno condotto due meta-analisi legate ai tratti della personalità e alla leadership. La prima esaminava la relazione tra i cosiddetti Big Five (vedi la tabella 5-1 per un riepilogo di questi tratti della personalità), l'emergere della leadership e la sua efficacia passando in rassegna 94 studi. Da quanto è emerso, l'estroversione era il tratto della

personalità che mostrava la correlazione più coerente e positiva con l'emergere della leadership e la sua efficacia. Anche la coscienziosità e l'apertura a nuove esperienze sono risultate correlate positivamente all'efficacia della leadership.¹² La seconda meta-analisi comprendeva 151 campioni e dimostrava una correlazione modesta tra intelligenza ed efficacia della leadership. Judge ne concluse che la personalità conta più dell'intelligenza nella scelta di un leader.¹³

Quali sono i tratti dei cattivi leader? Finora abbiamo passato in rassegna tratti associati alla “buona leadership”. Barbara Kellerman considera tale approccio limitante, perché non riconosce che la “cattiva leadership” è strettamente correlata alla “buona leadership” e ignora i preziosi spunti di riflessione che si possono trarre esaminando il profilo di leader inefficaci. La sua analisi qualitativa ha rilevato sette tratti di un cattivo leader:¹⁴

1. *Incompetenza.* Il leader non è dotato della volontà o delle capacità per sostenere un'azione efficace. Rispetto ad almeno uno dei compiti di leadership più importanti, il leader non determina cambiamenti positivi.
2. *Rigidità.* Il leader è rigido e inflessibile. Può essere competente, ma è privo delle capacità o della disponibilità ad adattarsi a nuove idee, nuove informazioni o circostanze diverse.
3. *Intemperanza.* Il leader non ha autocontrollo e il suo comportamento è rinforzato da follower incapaci o non intenzionati a intervenire efficacemente.
4. *Insensibilità.* Il leader è insensibile e scortese. Ignora i bisogni, le necessità e i desideri di gran parte dei membri del gruppo o dell'organizzazione, in particolare dei collaboratori.
5. *Disonestà.* I leader di questa tipologia mentono, imbrogliono o rubano e antepongono l'interesse privato all'interesse pubblico in una misura eccessiva.
6. *Ristrettezza di vedute.* Il leader minimizza o ignora la salute e il benessere “dell'altro”, ossia degli esterni al gruppo o all'organizzazione di cui è direttamente responsabile.
7. *Cattiveria.* Leader malvagi, come Adolf Hitler e Saddam Hussein, incoraggiano i follower a commettere atrocità e tendono a usare il dolore come strumento di potere; possono arrecare un notevole danno fisico e psicologico a uomini, donne e bambini.¹⁵

Quelli appena illustrati non sono gli unici tratti associati alla cattiva leadership. Tra gli altri figurano: l'incapacità di stare con gli altri, l'assegnazione di eccessiva importanza ai propri obiettivi personali a scapito di quelli altrui, l'arroganza, la superbia, l'attenzione all'autopromozione anziché alla promozione degli altri, il bisogno di forte controllo, la propensione a costruire un “impero personale” depredando le risorse dell'organizzazione, la tendenza a prendere decisioni bruscamente senza consultare gli altri e la gestione pedante.¹⁶

Genere e leadership L'aumento delle donne nella forza lavoro ha generato molto interesse in merito alla comprensione delle similitudini e differenze tra leader uomini e donne. Tre meta-analisi separate e una serie di studi condotti da consulenti negli Stati Uniti hanno scoperto le seguenti differenze: (1) gli uomini mostravano una maggiore leadership orientata al compito, mentre le donne una maggiore leadership sociale;¹⁷

Tabella 16-3
Tratti di leadership positivi
essenziali

Fonte: tratti identificati in
B.M. Bass e R. Bass, *The Bass
Handbook of Leadership* (New
York: Free Press, 2008), p. 135.

Competenza nel compito (intelligenza, conoscenza, capacità di problem solving)
Competenza interpersonale (capacità di comunicare e di dimostrare interesse ed empatia)
Intuizione
Tratti del carattere (coscienziosità, disciplina, ragionamento morale, integrità e onestà)
Tratti biofisici (forma fisica, vigore e livello di energia)
Tratti personali (sicurezza di sé, affabilità, auto-osservazione, estroversione e auto-efficacia).

(2) le donne utilizzavano uno stile più democratico o partecipativo, mentre gli uomini ne utilizzavano uno più autocratico e direttivo;¹⁸ (3) uomini e donne erano egualmente assertivi;¹⁹ (4) nel giudizio dei loro colleghi, superiori e collaboratori diretti, le donne in posizioni di comando totalizzavano un punteggio più alto delle loro controparti maschili su una varietà di criteri di efficacia.²⁰

Quali sono le implicazioni della teoria dei tratti? Non possiamo più permetterci di ignorare le implicazioni dei tratti di leadership, perché hanno un peso rilevante sulla nostra percezione dei leader e determinano un impatto sull'efficacia della leadership. L'elenco di tratti positivi riportato nella tabella 16-3, associato ai tratti negativi identificati dalla Kellerman, fornisce una guida ai tratti di leadership che è auspicabile coltivare se si aspira a detenere un ruolo di leadership. I test di personalità, che abbiamo passato in rassegna nel Capitolo 5, e altre valutazioni dei tratti della personalità possono essere utili per valutare punti di forza e di debolezza ed elaborare un piano di sviluppo personale.

La teoria dei tratti ha due applicazioni organizzative. In primo luogo, può essere utile ricorrere a valutazioni della personalità e dei tratti nelle procedure di selezione e promozione. È importante ricordare che valutazioni di questo genere dovrebbero essere effettuate esclusivamente rispetto a indici validi dei tratti di leadership. In secondo luogo, i programmi di sviluppo del management possono consentire di creare una vera e propria cucina di talenti di leadership.

Teoria degli stili comportamentali

Questa fase della ricerca sulla leadership iniziò durante la seconda guerra mondiale come parte di uno sforzo per formare migliori leader militari. All'origine della teoria comportamentale vi furono, da un lato, l'apparente incapacità della teoria dei tratti di spiegare l'efficacia della leadership; dall'altro, il movimento delle relazioni umane, sviluppatosi dagli studi di Hawthorne. L'intuizione iniziale della teoria comportamentale della leadership era concentrarsi sul comportamento del leader anziché sui tratti della sua personalità, in quanto si riteneva che il comportamento del leader fosse legato direttamente all'efficacia del gruppo di lavoro. Ciò condusse i ricercatori a identificare modelli di comportamento (chiamati *stili di leadership*) che mettessero in grado i leader di influenzare in modo efficace gli altri.

Gli studi della Ohio State University I ricercatori della Ohio State University iniziarono creando una lista di comportamenti mostrati dai leader. A un certo punto la lista conteneva 1800 frasi che descrivevano nove categorie di comportamenti tipici

Considerazione: creazione di rispetto reciproco e fiducia nei follower

Specificazione del metodo di lavoro: organizzazione e definizione di quel che i collaboratori dovrebbero fare

del leader. Alla fine, i ricercatori conclusero che vi erano solamente due dimensioni indipendenti di comportamento del leader: la considerazione e la specificazione del metodo di lavoro. La **considerazione** si riferisce al comportamento del leader che crea il rispetto reciproco o la fiducia e si focalizza sui bisogni e i desideri dei membri del gruppo. La **specificazione del metodo di lavoro** è il comportamento del leader che organizza e definisce cosa i collaboratori dovrebbero fare per massimizzare il risultato. Dall'orientamento a queste due dimensioni di comportamento del leader si è arrivati a delineare quattro stili comportamentali di leadership (figura 16-1).

Inizialmente fu ipotizzato che il migliore stile di leadership fosse quello con un orientamento a un'alta specificazione del metodo e a un'alta considerazione. Nel corso degli anni, l'efficacia di questo stile è stata testata molte volte.²¹ Complessivamente i risultati non confermano questa ipotesi, ma una meta-analisi condotta su oltre 20.000 individui ha dimostrato che la considerazione e la specificazione del metodo sono legate da una relazione significativa e moderatamente forte con i risultati di leadership. Si è visto che i follower evidenziavano prestazioni più efficaci per i leader che si avvalevano della specificazione del metodo di lavoro, pur preferendo i leader che mostravano di averne a cuore i bisogni e i desideri.²² Tutto considerato, i risultati emersi non confermano l'idea che esiste uno stile di leadership più efficace in termini assoluti, ma avvalorano l'importanza delle due dimensioni di comportamento emerse dagli studi della Ohio University: la soddisfazione, la motivazione e la performance dei follower, infatti, sono correlate in misura significativa alla considerazione e alla specificazione del metodo di lavoro.

Gli studi della University of Michigan Come negli studi della Ohio State University, questa ricerca tentò di identificare differenze comportamentali tra leader efficaci e inefficaci. I ricercatori tracciarono due diversi stili di leadership: uno era centrato

Figura 16-1
Quattro stili di leadership tratti dagli studi della Ohio State University

		Bassa specificazione, alta considerazione	Alta specificazione, alta considerazione
Considerazione	Alta	Meno enfasi è posta nella specificazione dei compiti, mentre il leader si concentra sulla soddisfazione dei bisogni e dei desideri dei collaboratori	Il leader fornisce molte indicazioni su come i compiti possono essere completati, mentre tiene in alta considerazione i bisogni e i desideri dei collaboratori
	Bassa	Bassa specificazione, bassa considerazione	Alta specificazione, bassa considerazione
		Il leader fallisce nel fornire la necessaria specificazione e dimostra poca considerazione per i bisogni e i desideri dei collaboratori	L'enfasi maggiore è posta sulla specificazione dei compiti, mentre il leader dimostra poca considerazione per i bisogni e i desideri dei collaboratori
		Bassa	Alta
		Specificazione del metodo di lavoro	

Tabella 16-4

I consigli di Peter Drucker per una leadership più efficace

Fonte: riproduzione autorizzata da *Harvard Business Review*. I consigli sono tratti da "What Makes an Effective Executive," di P.F. Drucker, giugno 2004, pp. 58-63. Copyright 2004 Harvard Business School Publishing Corporation; tutti i diritti riservati.

1. Stabilire che cosa occorre fare.
2. Stabilire la cosa giusta da fare per il benessere dell'azienda o dell'organizzazione nel suo insieme.
3. Sviluppare piani d'azione con risultati auspicati precisi, possibili vincoli, revisioni future, momenti di verifica e implicazioni su come ciascuno deve impiegare il suo tempo.
4. Assumersi la responsabilità delle decisioni.
5. Assumersi la responsabilità di comunicare i piani d'azione e di fornire le informazioni necessarie per lo svolgimento delle mansioni.
6. Concentrarsi sulle opportunità, anziché sui problemi. Non nascondere i problemi e vedere nel cambiamento un'opportunità, non una minaccia.
7. Condurre riunioni proficue. Riunioni di tipo diverso richiedono forme di preparazione e risultati differenti. Prepararsi adeguatamente.
8. Pensare e dire "noi" anziché "io". Considerare i bisogni e le opportunità dell'organizzazione prima di pensare ai propri.
9. Ascoltare prima di parlare.

sulla relazione, l'altro sulla produzione. Questi stili comportamentali sono in parallelo rispetto agli stili considerazione/specificazione riconosciuti dal gruppo della Ohio State University.

Quali sono le implicazioni della teoria degli stili comportamentali? Secondo la teoria degli stili comportamentali leader si diventa, non si nasce. Questo è l'opposto del tradizionale assunto dei teorici dei tratti. Di conseguenza il *comportamento* del leader può essere sistematicamente perfezionato e sviluppato.²³

La ricerca sugli stili comportamentali ha anche rivelato che non esiste uno stile di leadership migliore di altri. L'efficacia di un particolare stile di leadership dipende dalla situazione contingente. Ad esempio, i collaboratori preferiscono la specificazione del metodo di lavoro alla considerazione quando devono affrontare un'ambiguità nel ruolo. Infine Peter Drucker, studioso di management e consulente di fama internazionale, ha elaborato un insieme di nove comportamenti (vedi tabella 16-4) sui quali i manager possono puntare per migliorare l'efficacia della leadership. I primi due servono per acquisire le conoscenze necessarie in veste di leader, i successivi quattro sono mirati a trasformare le conoscenze in azioni effettive e altri due fanno sì che l'organizzazione nel suo insieme sia responsabile e pronta a rispondere delle sue azioni. L'ultimo consiglio è definito da Drucker una vera e propria regola aurea manageriale.

Teorie contingenti

Le teorie contingenti della leadership nacquero nel tentativo di spiegare i risultati incoerenti raggiunti dalle teorie dei tratti e degli stili comportamentali. Le **teorie contingenti** suggeriscono che l'efficacia di un particolare stile comportamentale del leader dipenda dalla situazione. Poiché le circostanze cambiano, stili diversi possono essere appropriati in situazioni diverse. Ciò costituisce una sfida all'idea che esista uno stile di leadership eccellente.²⁴ In questa sezione analizziamo nel dettaglio due teorie contingenti della

Teorie contingenti: suggeriscono che lo stile del leader debba adattarsi alle situazioni

leadership; la sezione si conclude con l'esame di un approccio che può essere utilizzato per applicare le teorie contingenti.

Il modello contingente di Fiedler

Fred Fiedler, uno studioso di comportamento organizzativo, ha sviluppato un modello contingente di leadership, il primo di tali modelli e uno dei più conosciuti. Fiedler ha scelto l'etichetta *teoria contingente* perché, secondo la premessa di base del modello, l'efficacia della leadership dipende dal grado di corrispondenza tra lo stile di leadership e le caratteristiche della situazione contingente. Per comprendere il funzionamento di tale modello analizzeremo gli stili di leadership identificati da Fiedler e le variabili situazionali che costituiscono ciò che lo studioso definisce *controllo situazionale*. Concludiamo passando in rassegna le ricerche rilevanti e le implicazioni manageriali di questo modello.²⁵

Stili di leadership Secondo Fiedler, i leader hanno uno stile di leadership dominante, resistente al cambiamento, che può essere orientato ai compiti o alle persone. I leader che presentano uno stile orientato ai compiti si concentrano sul raggiungimento di obiettivi, mentre coloro che sono orientati alle persone investono più energie nella creazione di rapporti positivi con i follower. Questi orientamenti sono simili agli stili di specificazione del metodo di lavoro/interesse per la produzione e considerazione/interesse per la relazione discussi in precedenza. Per individuare lo stile di leadership di un individuo, Fiedler ha sviluppato una scala attraverso la quale al leader è richiesto di indicare le caratteristiche del collaboratore con il quale si è trovato meno bene a lavorare (*least preferred co-worker scale*, LPC). Un punteggio elevato indica che il leader è orientato alle persone, mentre un punteggio basso è indice di uno stile orientato al compito.

Controllo situazionale Il controllo situazionale si riferisce al grado di controllo e influenza che il leader ha nel suo ambiente di lavoro. Un elevato controllo situazionale implica che le decisioni del leader produrranno dei risultati prevedibili, poiché egli ha la capacità di influenzare gli esiti del lavoro. Vi sono tre dimensioni di controllo situazionale: relazioni leader-membri del gruppo, prescrittività dei compiti e posizione di potere. Queste dimensioni variano indipendentemente l'una dall'altra, formando otto combinazioni di controllo situazionale (figura 16-2).

Le tre dimensioni del controllo situazionali sono qui di seguito definite.

Relazioni leader-membri del gruppo: supporto, lealtà e fiducia che il gruppo di lavoro ha verso il suo leader

Prescrittività dei compiti: grado di strutturazione dei compiti

- Le **relazioni leader-membri del gruppo** riflettono l'ampiezza del supporto, della lealtà e della fiducia che il leader ha da parte del suo gruppo di lavoro. Questa dimensione è l'elemento più importante del controllo situazionale. Delle buone relazioni leader-membri del gruppo suggeriscono che il leader può fidarsi del gruppo e assicurano che il gruppo tenderà di raggiungere i traguardi e gli obiettivi del leader.
- La **prescrittività dei compiti** si riferisce a quanto i compiti svolti dal gruppo sono strutturati. Ad esempio, il lavoro del manager è meno strutturato di quello dell'impiegato di banca. Poiché i compiti prescrittivi seguono delle linee guida che spiegano

Figura 16-2
Rappresentazione del modello contingente di Fiedler

Fonte: adattato da F.E. Fiedler, "Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership," in *Managerial Control and Organizational Democracy*, a cura di B. King, S. Streufert e F.E. Fiedler (New York: John Wiley & Sons, 1978), p. 114.

Controllo situazionale	Situazioni di forte controllo			Situazioni di controllo moderato			Situazioni di debole controllo	
Relazioni leader-membri del gruppo	Buone	Buone	Buone	Buone	Scadenti	Scadenti	Scadenti	Scadenti
Prescrittività dei compiti	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa	Bassa
Posizione di potere	Forte	Debole	Forte	Debole	Forte	Debole	Forte	Debole
Situazione	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Stile di leadership ottimale	Leadership orientata al compito			Leadership orientata alle relazioni			Leadership orientata al compito	

come dovrebbe essere completato il lavoro, il leader ha più controllo e influenza sui collaboratori che li svolgono. Questa dimensione è la seconda per importanza tra le componenti del controllo situazionale.

Posizione di potere: Grado in cui il leader detiene un potere formale

- La **posizione di potere** si riferisce al grado in cui il leader ha il potere di premiare, punire o comunque fare in modo di ottenere la condiscendenza dei propri collaboratori.

Legame tra gli stili di leadership e il controllo situazionale Fiedler suggerisce che i leader devono imparare a manipolare o influenzare la situazione di leadership per creare un insieme armonico tra il loro stile e il controllo situazionale. Tali relazioni contingenti sono illustrate in figura 16-2. L'ultima riga sotto la colonna del controllo situazionale mostra 8 diverse situazioni di leadership. Ogni situazione rappresenta un'unica combinazione di relazione leader-membri del gruppo, prescrittività dei compiti e posizione di potere. Le situazioni I, II e III rappresentano situazioni di forte controllo. La figura 16-2 mostra che i leader orientati al compito sono considerati i più efficaci in situazione di forte controllo. In situazioni di controllo moderato, (IV, V e VI) si suppone siano più efficaci i leader con orientamento alle persone. Infine, si prevede che l'orientamento al compito sia più efficace in situazioni di controllo debole (VII e VIII).

Quali sono le implicazioni del modello di Fiedler? Sebbene la ricerca abbia fornito solo conferme parziali,²⁶ si possono trarre tre importanti insegnamenti dal modello di Fiedler e dalla scala LPC. In primo luogo, il modello sottolinea che l'efficacia della leadership non è legata solo a tratti della personalità e comportamenti, ma è una funzione della corrispondenza tra lo stile di leadership e le esigenze del contesto. Come esempio

significativo, un team di ricercatori ha esaminato l'efficacia di 20 manager senior della GE che avevano lasciato l'azienda per altre posizioni, giungendo alla conclusione che non tutti i manager sono ugualmente adatti a gestire tutte le situazioni. "Le capacità strategiche necessarie per controllare i costi e affrontare una feroce concorrenza sono molto diverse da quelle necessarie per migliorare il fatturato in un settore in rapida crescita, o per bilanciare investimenti e flusso di cassa al fine di sopravvivere in un settore molto ciclico [...] Non sorprende che esperienze rilevanti nel settore determinavano un impatto positivo sulla prestazione in una posizione nuova, ma non erano applicabili a un settore diverso."²⁷ Da questo studio si può concludere che le organizzazioni dovrebbero cercare di assumere o promuovere persone il cui stile di leadership sia *adeguato* o *corrispondente* alle esigenze contingenti.

In secondo luogo, il modello spiega perché alcune persone gestiscono bene determinate situazioni ma non altre. Se un manager non ottiene buoni risultati in un certo contesto, si dovrebbe valutare la possibilità di assegnargli un altro incarico; è sconsigliabile lasciare andare una persona dotata di elevato potenziale semplicemente perché ha dimostrato una leadership inefficace in un dato contesto. Infine, i leader devono adattare il proprio stile alla situazione perché gli stili di leadership non hanno pari efficacia in tutti i contesti.

La teoria del percorso-obiettivo

La teoria del percorso-obiettivo fu originariamente proposta da Robert House negli anni '70²⁸ e si basava sulla teoria dell'aspettativa discussa nel Capitolo 8. Come si ricorderà, la teoria dell'aspettativa è basata sul concetto secondo cui la motivazione per esercitare uno sforzo cresce con l'aumentare dell'aspettativa di un rapporto causa-effetto tra sforzo, prestazione e risultato. Si suppone quindi che i comportamenti dei leader siano accettabili quando i collaboratori li vedono come fonte di soddisfazione o come premessa per future soddisfazioni. Inoltre, si prevede che il comportamento del leader sia motivante nella misura in cui (1) riduce gli ostacoli che interferiscono col raggiungimento dell'obiettivo, (2) fornisce la guida e il sostegno di cui hanno bisogno i collaboratori e (3) collega riconoscimenti rilevanti al raggiungimento dell'obiettivo. House propose un modello che descrive come l'efficacia della leadership è influenzata dall'interazione tra quattro stili di leadership (direttivo, supportivo, partecipativo e orientato al successo) e una varietà di fattori contingenti. I **fattori contingenti** sono situazioni variabili che causano la maggior efficacia di uno stile di leadership piuttosto che di un altro. La teoria del percorso-obiettivo considera due gruppi di variabili contingenti: le caratteristiche dei collaboratori e i fattori ambientali. Le cinque principali caratteristiche dei collaboratori sono il locus of control, l'abilità, il bisogno di successo, l'esperienza e il bisogno di chiarezza. Due fattori ambientali di una certa importanza sono i compiti (dipendenti o indipendenti) e le dinamiche di gruppo. Per meglio comprendere come questi fattori contingenti influiscono sull'efficacia della leadership, consideriamo il locus of control (Capitolo 5), l'esperienza e i compiti.

I collaboratori con un locus of control interno tendono a preferire una leadership partecipativa o orientata al successo, perché ritengono di avere il controllo sul proprio ambiente di lavoro. Questi individui saranno probabilmente insoddisfatti dei compor-

Fattori contingenti: variabili che influenzano l'adeguatezza di uno stile di leadership

tamenti di un leader direttivo che eserciti un controllo ulteriore sulle loro attività. Per contro, i collaboratori con un locus of control esterno tendono a considerare il proprio ambiente incontrollabile, quindi preferiscono la sicurezza fornita da una leadership direttiva o supportiva. Un collaboratore con molta abilità ed esperienza non sente il bisogno di prescrizioni dettagliate, dunque reagirà in modo negativo a una leadership direttiva, mentre probabilmente sarebbe motivato e soddisfatto da una leadership partecipativa o orientata al successo. Al contrario, un collaboratore senza esperienza troverebbe la leadership orientata al successo opprimente, specie nel momento in cui si trovasse a fronteggiare le sfide associate all'apprendimento di un nuovo lavoro; la leadership direttiva o supportiva sarebbero di grande aiuto in questa situazione. Infine, un leader direttivo o supportivo può essere utile anche nel caso di collaboratori che stiano sperimentando forti ambiguità di ruolo. La leadership direttiva, tuttavia, probabilmente frustrerà i collaboratori che svolgono compiti di routine o molto semplici; in queste situazioni è molto più indicata la leadership supportiva.

Vi sono stati almeno 50 studi che hanno testato le varie previsioni derivate dal modello originale di House. I risultati non sono stati univoci; alcuni hanno confermato la teoria, altri no. Così House nel 1996 ha proposto una nuova versione della teoria del percorso-obiettivo basata su quei risultati e sull'avanzamento della conoscenza nel campo del comportamento organizzativo.²⁹

Una riformulazione della teoria La teoria rivisitata è rappresentata nella figura 16-3. Vi sono tre cambiamenti chiave nella nuova teoria; innanzitutto House ora crede che la leadership sia più complessa e coinvolga una maggiore varietà di comportamenti del leader. Quindi identifica otto categorie di stili o comportamenti di leadership (tabella 16-5). Il bisogno di una lista più estesa di comportamenti del leader è confermato dalla ricerca attuale e dalle descrizioni dei leader aziendali.

Il secondo cambiamento chiave, che concorre a influenzare l'efficacia della leadership, comporta la motivazione intrinseca del ruolo (discussa nel Capitolo 9) e l'empowerment (discusso nel Capitolo 15). House pone molta più enfasi sul bisogno del leader di alimentare la motivazione intrinseca attraverso l'empowerment.

La leadership condivisa rappresenta il cambiamento finale della teoria rivista. Vale a dire che la teoria del percorso-obiettivo è basata sulla premessa che un collaboratore non debba essere un supervisore o un manager per impegnarsi in un comportamento da leader. Piuttosto, House crede che la leadership sia egualmente divisa tra tutti i collaboratori all'interno di un'organizzazione. Approfondiremo l'analisi della leadership condivisa nella sezione finale del capitolo.

Quali sono le implicazioni della teoria di House? La versione riveduta della teoria di House del percorso-obiettivo non è stata direttamente sottoposta a verifica in un numero sufficiente di studi, con metodi di ricerca appropriati e procedure statistiche affidabili, per raggiungere una conclusione complessiva. Ciò nonostante si possono trarre tre importanti insegnamenti da questa teoria. In primo luogo, i leader efficaci possiedono e utilizzano più di uno stile di leadership. I manager sono dunque incoraggiati ad acquisire familiarità con le diverse categorie di comportamento del leader evidenziate nella teoria e, qualora le circostanze lo richiedano, a sperimentare nuovi comportamenti.

Figura 16-3
Una rappresentazione
generale della teoria rivista del
percorso-obiettivo di House

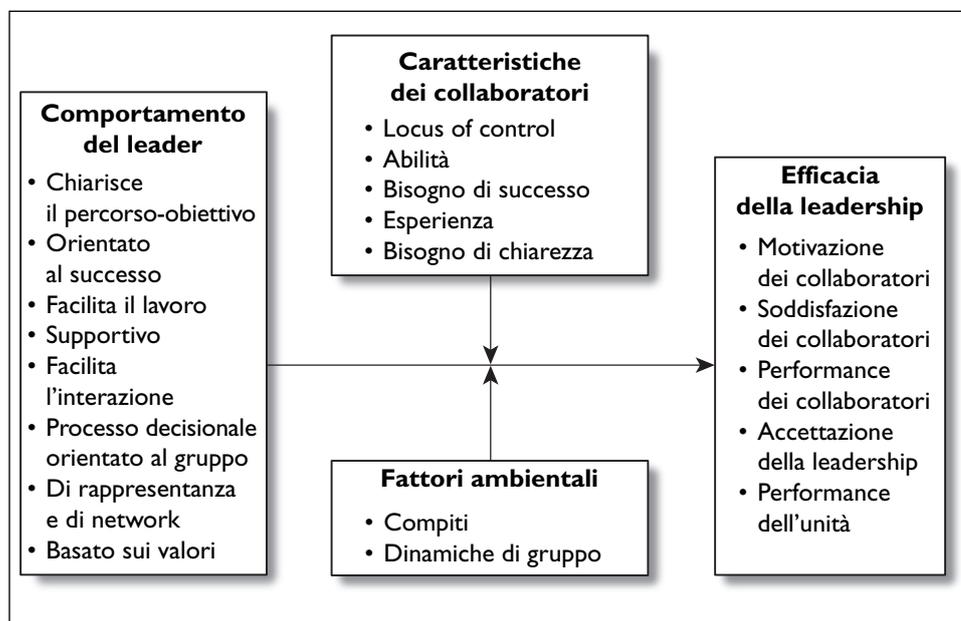


Tabella 16-5 Categorie di comportamento del leader secondo la teoria rivista del percorso-obiettivo

<i>Categoria del comportamento del leader</i>	<i>Descrizione del comportamento del leader</i>
Comportamenti che chiariscono il percorso-obiettivo	Chiarire gli obiettivi di performance dei collaboratori; fornire indicazioni su come i collaboratori devono completare i compiti; chiarire gli standard e le aspettative; uso di premi in relazione alla performance
Comportamenti orientati al successo	Stabilire obiettivi sfidanti; enfatizzare l'eccellenza; dimostrare fiducia nelle abilità dei collaboratori
Comportamenti che facilitano il lavoro	Pianificare, dare scadenze, organizzare e coordinare il lavoro; essere un mentore, addestrare, consigliare e controllare il risultato per aiutare i collaboratori a sviluppare le loro capacità; eliminare gli ostacoli; fornire risorse; dare ai collaboratori il potere di prendere decisioni e di agire
Comportamenti supportivi	Mostrare interesse per il benessere e i bisogni dei collaboratori; essere amichevoli e raggiungibili; trattare i collaboratori come propri pari
Comportamenti che facilitano l'interazione	Risolvere le dispute; agevolare la comunicazione; incoraggiare la condivisione delle opinioni di minoranza; enfatizzare la collaborazione e il lavoro di gruppo; incoraggiare le strette collaborazioni tra i collaboratori
Comportamenti orientati al processo decisionale di gruppo	Porre problemi piuttosto che soluzioni al gruppo di lavoro; incoraggiare i membri a partecipare al processo decisionale; fornire le informazioni necessarie al gruppo per l'analisi; coinvolgere i collaboratori ben informati nel processo decisionale
Comportamenti di rappresentanza e di network	Presentare il gruppo di lavoro sotto una luce positiva agli altri; mantenere relazioni positive con persone influenti; partecipare a eventi sociali e cerimonie all'interno dell'organizzazione; fare favori incondizionati per gli altri
Comportamenti basati sui valori	Stabilire e mostrare passione per una visione, e sostenerne il raggiungimento; dimostrare fiducia in se stessi; comunicare grandi aspettative di performance e fiducia nelle abilità degli altri nel conseguire i loro obiettivi; dare frequenti riscontri positivi

Fonte: Le descrizioni sono state adattate da R.J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy, and Reformulated Theory." *Leadership Quarterly*, 1996, pp. 323-52.

In secondo luogo, questa teoria offre suggerimenti precisi su come aiutare i collaboratori incoraggiando i leader a chiarire il percorso verso il raggiungimento dell'obiettivo e a rimuovere qualsiasi ostacolo possa interferire con le capacità del collaboratore. Per svolgere questo importante compito, i manager devono guidare i dipendenti e formarli nel percorso verso l'obiettivo.

Infine, un numero ristretto di caratteristiche del collaboratore (abilità, esperienza e necessità di indipendenza) e fattori ambientali (autonomia, varietà e importanza del compito) si sono rivelati fattori contingenti molto importanti.³⁰ I manager dovrebbero adeguare il loro stile di leadership a queste caratteristiche dei compiti e dei collaboratori.

L'applicazione pratica delle teorie contingenti

Nonostante ricercatori e addetti ai lavori condividano l'apparato teorico alla base della leadership contingente, l'applicazione pratica non è stata chiaramente sviluppata. Un team di ricercatori ha tentato di colmare la lacuna proponendo una strategia di carattere generale applicabile a una molteplicità di situazioni e articolata in cinque fasi.³¹ Di seguito spieghiamo come applicare le varie fasi.

1. *Identificare i risultati importanti.* In questa fase il manager è chiamato a individuare gli obiettivi che intende raggiungere.
2. *Identificare i tipi/comportamenti di leadership rilevanti.* In questa fase il manager identifica i tipi specifici di comportamento adeguati alla situazione da gestire. L'elenco dei comportamenti in tabella 16-5 può risultare utile a questo scopo.
3. *Identificare le condizioni situazionali.* Sia la teoria contingente di Fiedler che la teoria del percorso-obiettivo di House identificano un insieme di potenziali fattori contingenti di cui tenere conto. Le variazioni legate alla situazione possono però essere molteplici.
4. *Adeguare la leadership alle condizioni situazionali.* La ricerca non può fornire indicazioni precise in merito a questa fase perché le possibili variazioni sono infinite. Occorre quindi sfruttare le proprie conoscenze sul comportamento organizzativo per stabilire quali stili/comportamenti di leadership si adeguino meglio alla situazione da gestire.
5. *Determinare come stabilire la corrispondenza.* Nella fase conclusiva, è il momento di applicare lo stile o i comportamenti di leadership individuati durante la fase precedente. Secondo la teoria contingente e la teoria del percorso-obiettivo di House si possono utilizzare due approcci: il leader modifica il suo stile e il suo comportamento, oppure si sostituisce l'individuo che detiene il ruolo di leadership.

Cautela nell'applicazione delle teorie contingenti

Un gruppo di ricercatori di comportamento organizzativo ha di recente studiato le potenziali conseguenze negative dell'uso di un approccio contingente con i membri di un team. I risultati dello studio hanno evidenziato che, se i membri del team venivano trattati in maniera diversa, alcuni si sentivano esclusi dalle dinamiche di "scambio all'interno

del gruppo”, cioè da un rapporto di fiducia, rispetto e apprezzamento reciproci con il leader (i concetti di scambio all’interno e all’esterno del gruppo verranno illustrati nel seguito del capitolo). A loro volta, queste sensazioni negative determinavano un effetto controproducente sull’auto-efficacia degli individui coinvolti e, di conseguenza, sulle performance del team. La lezione da ricordare è che il leader di un team deve usare molta cautela nel trattare in maniera diversa i singoli membri.³²

Il modello full range della leadership: dallo stile laissez-faire allo stile trasformativo

Uno degli approcci più recenti alla leadership è il cosiddetto *modello full range*. Secondo gli autori Bernard Bass e Bruce Avolio, il comportamento di leadership varia lungo un continuum che va dalla leadership *laissez-faire* (in altri termini, l’incapacità di assumersi le responsabilità di leadership) alla leadership transazionale e a quella trasformativa.³³ Un leader che adotta lo stile *laissez-faire* potrebbe per esempio evitare il conflitto, essere incapace di affiancare i collaboratori nell’individuazione degli obiettivi di prestazione, non fornire feedback sulla performance o essere così assente che i collaboratori non sanno bene che cosa fare. Come è evidente, lo stile di leadership *laissez-faire* dovrebbe essere evitato. È importante individuare i manager che adottano lo stile *laissez-faire* all’interno dell’organizzazione e offrire loro formazione e programmi di sviluppo mirati a insegnare comportamenti associati alla leadership transazionale e a quella trasformativa. Questi due stili, infatti, sono positivamente correlati a diversi atteggiamenti e comportamenti dei collaboratori; incarnano aspetti diversi di che cosa significa essere un buon leader. Passiamo ora a esaminare queste due importanti dimensioni della leadership.

Leadership transazionale: chiarisce i ruoli dei collaboratori e fornisce ricompense legate alle prestazioni

Leadership trasformativa: trasforma i collaboratori perché perseguano obiettivi organizzativi invece dei loro interessi personali

La **leadership transazionale** è mirata a chiarire il ruolo del collaboratore e le necessità legate al compito nonché a fornire ai follower ricompense positive o negative, a seconda della performance. Comprende inoltre le attività manageriali fondamentali di individuazione degli obiettivi, monitoraggio dei progressi compiuti e offerta di ricompense o penalizzazioni in base al livello di raggiungimento degli obiettivi.³⁴ Come emerge chiaramente da questa descrizione, la leadership transazionale si basa sull’assegnazione di premi o penalizzazioni per stimolare la motivazione e la performance.

I leader che scelgono lo stile della **leadership trasformativa**, invece, “generano fiducia, cercano di sviluppare le capacità di leadership negli altri, si sacrificano e fungono da modelli morali, convogliando la propria attenzione e quella dei follower su obiettivi che vanno oltre le esigenze più immediate del gruppo di lavoro”.³⁵ I leader trasformativi possono generare cambiamenti e risultati organizzativi significativi perché questo stile promuove livelli più elevati di coinvolgimento, fiducia, impegno e lealtà da parte dei follower rispetto alla leadership transazionale. È tuttavia importante sottolineare che lo stile transazionale è essenziale per una leadership efficace e che i leader migliori imparano a sfruttare entrambi gli stili in misura diversa. A sostegno di questa affermazione, la ricerca dimostra che la leadership trasformativa genera performance superiori quando è associata alla leadership transazionale.³⁶

Come fa la leadership trasformazionale a influire sui follower?

I leader trasformativi agiscono sui follower modificandone obiettivi, valori, bisogni, convinzioni e aspirazioni. Riescono nel loro intento facendo leva sul concetto di sé che i follower hanno – sui loro valori e sulle loro identità personali. La figura 16-4 illustra un modello di come la leadership trasformazionale realizzi il suo processo di cambiamento.

La figura 16-4 mostra che il comportamento del leader trasformazionale è anzitutto influenzato da svariate caratteristiche individuali e organizzative. Per esempio, la ricerca ha dimostrato che i leader trasformativi tendono a essere più estroversi, ben disposti, proattivi e meno nevrotici rispetto ai leader non trasformativi. Presentano inoltre un'intelligenza emotiva più sviluppata.³⁷ È stato inoltre riscontrato che le donne tendono a ricorrere maggiormente alla leadership trasformazionale rispetto agli uomini.³⁸ È importante sottolineare che la relazione tra i tratti della personalità e la leadership trasformazionale è relativamente debole. Ciò lascia intendere che la leadership trasformazionale è meno legata ai tratti e più soggetta all'influenza manageriale, una conclu-

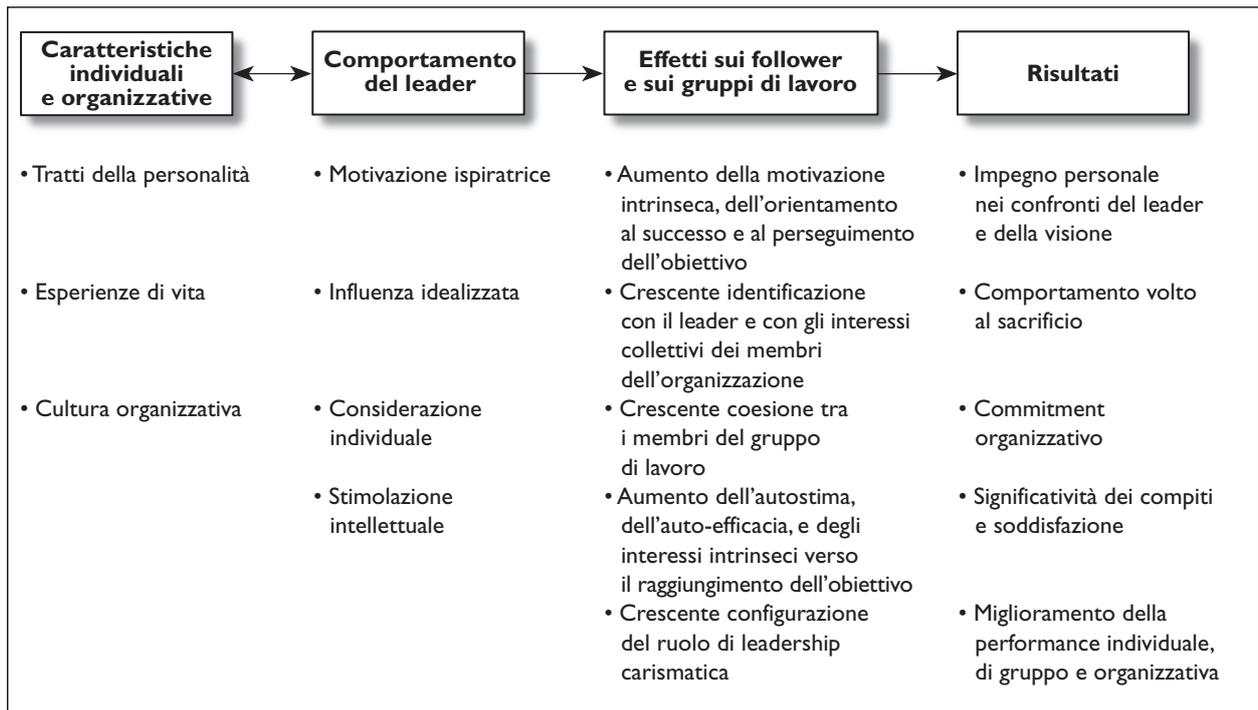


Figura 16-4 Un modello di leadership trasformazionale

Fonti: basato in parte su D.A. Waldman e F.J. Yammarino, "CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects," *Academy of Management Review*, aprile 1999, pp. 266-85; e B. Shamir, R.J. House e M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, novembre 1993, pp. 577-94.

sione che corrobora l'idea che le esperienze di vita individuali incidono sullo sviluppo della leadership trasformazionale e che questa è un'attitudine che si può imparare. Infine, la figura 16-4 mostra che la cultura organizzativa può influenzare la misura in cui i leader adottano lo stile trasformazionale. Culture adattive e flessibili favoriscono in misura maggiore la creazione di un ambiente in cui si può ricorrere alla leadership trasformazionale rispetto alle culture rigide e burocratiche.

Il leader trasformazionale esibisce quattro insiemi di comportamenti (vedi figura 16-4).³⁹ Il primo insieme, denominato *motivazione ispiratrice*, implica la creazione di una visione attraente per il futuro, l'uso di argomentazioni emotive e un atteggiamento ottimista ed entusiasta. Una visione consiste in "un futuro realistico, credibile e allettante per la vostra organizzazione".⁴⁰ Stando a quanto sostiene Burt Nanus, esperto di leadership, la visione "giusta" libera il potenziale umano in quanto funge da segnale di speranza e da fine comune. Riesce a fare tutto questo attraendo l'impegno, dando energia ai collaboratori e un significato alla loro vita, stabilendo uno standard di eccellenza, promuovendo ideali e colmando il gap tra gli attuali problemi di un'organizzazione e le sue aspirazioni e obiettivi futuri.

L'*influenza idealizzata*, il secondo insieme, comprende comportamenti come sacrificarsi per il bene del gruppo, fungere da modello di ruolo ed esibire standard etici elevati. I leader trasformazionali, con il loro modo di agire, danno forma ai valori, ai tratti, alle convinzioni e ai comportamenti desiderati per realizzare la loro visione.

Il terzo insieme, la *considerazione individuale*, comprende comportamenti associati all'offerta di supporto, incoraggiamento, empowerment e coaching ai collaboratori. Per esibire tali comportamenti, i leader devono rivolgere particolare attenzione ai bisogni dei follower e cercare strategie per favorirne lo sviluppo e la crescita. Si possono esibire comportamenti di questo tipo parlando con le persone dei loro interessi e identificando per loro nuove opportunità di apprendimento. Mostrare interesse per le persone ricordandone il nome e richiamando le conversazioni intrattenute con loro in passato sono altri due semplici modi per dimostrare considerazione individuale. Infine, è anche essenziale trattare le persone con rispetto ed essere sinceri.

La *stimolazione intellettuale*, il quarto insieme, comprende comportamenti che incoraggiano i collaboratori a mettere in discussione lo status quo e a ricercare soluzioni creative ai problemi organizzativi. Come potete notare, questa dimensione della leadership trasformazionale è mirata a incoraggiare la creatività, l'innovazione e le capacità di problem solving dei collaboratori. Le tecniche di problem solving di gruppo esaminate nel Capitolo 12 possono rappresentare un utile stimolo. Promuovere una cultura ad hoc attraverso gli strumenti evidenziati nel Capitolo 3 può favorire la creazione di un ambiente caratterizzato da stimolazione intellettuale.

Ricerche e implicazioni manageriali

Le componenti del modello della leadership trasformazionale sono state uno degli argomenti più studiati nell'ambito della ricerca sulla leadership dell'ultimo decennio. Generalmente, le relazioni evidenziate in figura 16-4 erano già avvalorate da ricerche precedenti. Per esempio, una meta-analisi di 49 studi indicava che la leadership trasformazionale era correlata positivamente a indicatori dell'efficacia della leadership e della

soddisfazione lavorativa dei collaboratori.⁴¹ A livello organizzativo, una meta-analisi ha dimostrato che la leadership trasformazionale è stata positivamente associata a misure organizzative di efficacia.⁴²

I dati a conferma del modello della leadership trasformazionale sottolineano sei importanti implicazioni manageriali. In primo luogo, l'elaborazione di una visione positiva del futuro (la motivazione ispiratrice) dovrebbe essere considerata il primo passo nell'applicazione della leadership trasformazionale. Per quale motivo? Perché la visione rappresenta un obiettivo di lungo periodo ed è importante che i leader inizino a esercitare le loro capacità di influenza raccogliendo accordi e consensi sull'obiettivo cui l'organizzazione punta. È altrettanto essenziale comunicare la visione all'interno del team o dell'organizzazione,⁴³ perché non è possibile essere entusiasti di qualcosa che non si conosce o non si comprende.

Seconda implicazione: i leader migliori non sono solo trasformazionali ma anche transazionali. I leader dovrebbero sperimentare questi due tipi di leadership ed evitare uno stile laissez-faire o temporeggiatore.⁴⁴

Terza implicazione: la leadership trasformazionale non incide solo su risultati individuali come la soddisfazione lavorativa, l'impegno organizzativo e la performance, ma influenza anche le dinamiche e i risultati di gruppo.⁴⁵ I manager possono dunque ricorrere ai quattro tipi di comportamenti indicati in figura 16-4 per migliorare le dinamiche del gruppo e i risultati delle unità di lavoro. È questo un aspetto molto importante nelle organizzazioni odierne, perché gran parte dei collaboratori non lavorano da soli; si tende piuttosto a fare affidamento sugli input e la collaborazione degli altri e numerose organizzazioni sono strutturate in team. Il punto essenziale da ricordare è che la leadership trasformazionale influenza tanto gli individui quanto i team e i gruppi di lavoro ed è un fattore da capitalizzare.

Quarta implicazione: la leadership trasformazionale funziona anche nella realtà virtuale. Se il manager è a capo di un gruppo geograficamente disperso, è importante che comprenda come esibire i quattro comportamenti del leader trasformazionale attraverso e-mail, tweet e videoconferenze.⁴⁶

Quinta implicazione: i collaboratori appartenenti a tutti i livelli organizzativi possono essere formati a diventare più transazionali e trasformazionali.⁴⁷ Questo conferma l'importanza di mettere a punto programmi di formazione alla leadership transazionale e trasformazionale e offrirli a tutti i dipendenti. Programmi di questo tipo devono comunque basarsi sulla filosofia aziendale alla base dello sviluppo della leadership.

I leader trasformazionali, infine, possono comportarsi in modo etico o meno. Se, da una parte, i leader trasformazionali che si comportano in modo etico rendono i collaboratori in grado di aumentare la loro autostima, quelli non etici selezionano o generano follower obbedienti, dipendenti, remissivi e insoddisfatti. Il top management può creare e conservare una leadership trasformazionale etica

- creando e rafforzando un codice chiaro di principi etici;
- assumendo, selezionando e promuovendo persone che esibiscono comportamenti etici;
- sviluppando aspettative di performance riguardo al trattamento dei collaboratori; tali aspettative possono essere poi valutate nel processo di valutazione della performance;
- formando i collaboratori a valorizzare la diversità;

- identificando, riconoscendo e apprezzando pubblicamente i collaboratori che sono esempi di elevata condotta morale.⁴⁸

Altre prospettive sulla leadership

La presente sezione prende in esame quattro ulteriori approcci alla leadership: il modello dello scambio tra leader e collaboratore, la leadership condivisa, la leadership di servizio e la prospettiva del follower.

Il modello dello scambio tra leader e collaboratore

Il modello di leadership dello scambio tra leader e collaboratore ruota attorno allo sviluppo dei rapporti diadici tra i manager e i loro diretti subordinati. Il modello è alquanto diverso da quelli in precedenza discussi, in quanto si basa sulla qualità dei rapporti tra i manager e i collaboratori, anziché sui comportamenti o i tratti dei leader o dei follower. Si differenzia anche perché non parte dal presupposto che il comportamento del leader sia caratterizzato da uno stile di leadership stabile o medio, come invece sostengono i modelli analizzati in precedenza. In altre parole, gran parte dei modelli di leadership partono dal presupposto che un leader tratti tutti i collaboratori allo stesso modo. Il modello dello scambio, invece, si basa sull'assunto che i leader sviluppino nei confronti di ciascun soggetto che si rivolge a loro un rapporto personale. Gli scienziati del comportamento chiamano tale tipo di rapporto *diade verticale*. Si dice che la formazione di diadi verticali sia un processo naturale, risultante dal tentativo del leader di delegare e assegnare ruoli professionali. Da tale processo risulta lo sviluppo di due tipi di rapporti di scambio tra leader e collaboratore.⁴⁹

Scambio all'interno del gruppo: partnership caratterizzata da fiducia reciproca, rispetto e stima

Scambio all'esterno del gruppo: partnership caratterizzata da mancanza di fiducia reciproca, rispetto e stima

Un primo tipo è chiamato **scambio all'interno del gruppo**. In un rapporto del genere i leader e i follower sviluppano una partnership caratterizzata da influenza e fiducia reciproche, rispetto e stima, e un senso di destino comune. Nel secondo tipo di scambio, chiamato **scambio all'esterno del gruppo**, i leader sono supervisori che non riescono a creare un senso di fiducia e rispetto reciproco, o l'idea di un destino comune.⁵⁰

Risultati della ricerca Se il modello dello scambio tra leader e collaboratore è corretto, dovrebbe esistere una relazione significativa tra il tipo di scambio e i risultati del lavoro. La ricerca conferma tale previsione. Uno scambio positivo tra il leader e il collaboratore, ad esempio, è stato associato positivamente alla soddisfazione professionale, alle intenzioni di continuare a lavorare per l'azienda, alla performance, all'impegno nei confronti del cambiamento organizzativo, alla fiducia tra manager e collaboratori, alla giustizia distributiva e procedurale (vedi Capitolo 8), alla disponibilità ad aiutare i colleghi e alla soddisfazione nei confronti della leadership.⁵¹ Gli studi hanno inoltre identificato una serie di variabili che influenzano la qualità del modello di scambio tra leader e collaboratore; per esempio, il modello era positivamente correlato al grado di identificazione dei dipendenti con i manager e all'ampiezza della rete sociale del leader all'interno dell'organizzazione.⁵²

Implicazioni manageriali Esistono tre implicazioni manageriali associate al modello di leadership dello scambio tra leader e collaboratore. In primo luogo, i leader sono incoraggiati a fissare aspettative di performance alte per tutti i loro diretti collaboratori, in quanto elevati standard di performance favoriscono uno scambio di alta qualità tra leader e collaboratori. In secondo luogo, nonostante le somiglianze demografiche e di personalità tra i leader e i follower siano associate a scambi migliori, i manager devono prestare attenzione a non creare un ambiente di lavoro troppo omogeneo pensando così di sviluppare rapporti positivi con i loro diretti subordinati. Quanto riportato nel Capitolo 2 in merito alla diversità ha documentato accuratamente l'esistenza di diversi benefici dati dall'avere una forza lavoro dalle caratteristiche diversificate. La terza implicazione riguarda coloro che si trovano in una situazione mediocre di scambio tra leader e collaboratore. Essi possono cercare di influenzare positivamente la situazione con un approccio assertivo, che introduca elementi di novità nella relazione.

La leadership condivisa

Due studiosi di comportamento organizzativo hanno notato che “secondo alcune ipotesi e alcuni dati preliminari, in determinati contesti la concentrazione della leadership in una sola catena di comando potrebbe essere meno ottimale della condivisione della responsabilità di leadership tra due o più individui”.⁵³ Questa prospettiva differisce notevolmente dalle teorie e dai modelli presentati finora, basati sull'ipotesi che la leadership sia un processo verticale, dall'alto verso il basso. Al contrario, il concetto di leadership condivisa si basa sull'idea che occorre condividere informazioni e collaborare per ottenere i risultati in ambito lavorativo. Ciò a sua volta sottolinea che i collaboratori devono adottare un processo di influenza o leadership orizzontale. La **leadership condivisa** si definisce come “un processo di influenza dinamico e interattivo tra gli individui appartenenti a un gruppo con il fine di guidarsi l'un l'altro verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione, o di entrambi. Tale processo di influenza spesso implica un'influenza tra pari, o laterale, mentre talvolta implica un'influenza gerarchica verso l'alto o verso il basso”.⁵⁴ L'idea di leadership condivisa è stato analizzato nel Capitolo 11 quando abbiamo passato in rassegna le caratteristiche dei team ad alte prestazioni: come ricorderete, la condivisione delle responsabilità è uno degli otto attributi associati ai team ad alte prestazioni.

È più probabile che la leadership condivisa si riveli necessaria quando si lavora in team, si gestiscono progetti complessi o si svolgono lavori basati sulla conoscenza, che richiedono il contributo volontario di capitale intellettuale da parte di professionisti competenti. La leadership condivisa può determinare effetti positivi anche quando si lavora a compiti o progetti che richiedono interdipendenza e creatività. È importante però sottolineare che le preferenze per la leadership condivisa sono variabili. Alcune delle differenze sono determinate dalla cultura (vedi Capitolo 4). Per esempio, durante un progetto di consulenza per un'azienda manifatturiera in Portogallo, ci siamo resi conto che numerosi collaboratori preferivano un approccio direttivo, e non collaborativo, al processo decisionale e alla leadership.

Leadership condivisa: processo di influenza dinamico e interattivo tra gli individui appartenenti a un gruppo

Tabella 16-6 Domande e risposte da valutare nello sviluppo di una leadership condivisa

DOMANDE	RISPOSTE
Quali caratteristiche del compito richiedono una leadership condivisa?	I compiti sono altamente <i>interdipendenti</i> . I compiti richiedono grande <i>creatività</i> . I compiti sono altamente <i>complessi</i> .
Qual è il ruolo del leader nello sviluppo di una leadership condivisa?	<i>Creare il team</i> , chiarendo lo scopo, assicurando le risorse, articolando la visione, selezionando i membri e definendo i processi di team. <i>Gestire</i> i confini del team.
In che modo i sistemi organizzativi favoriscono lo sviluppo della leadership condivisa?	I <i>sistemi di formazione e sviluppo</i> possono preparare il leader e i membri del team designati a sviluppare la leadership condivisa. I <i>sistemi di ricompensa</i> possono essere usati per promuovere e premiare la leadership condivisa. I <i>sistemi culturali</i> possono essere usati per articolare e dimostrare il valore della leadership condivisa.
Quali comportamenti di leadership verticale e condivisa sono importanti per i risultati del team?	La <i>leadership direttiva</i> può fornire direttrici orientate ai compiti. La <i>leadership transazionale</i> può fornire riconoscimenti materiali e non in base a indicatori chiave della performance. La <i>leadership trasformazionale</i> può stimolare l'impegno a una visione di team, il coinvolgimento emotivo e il soddisfacimento di bisogni di ordine più elevato. La <i>leadership di empowerment</i> può rafforzare l'importanza dell'auto-motivazione.
Quali sono le responsabilità del leader verticale?	Il leader verticale deve essere in grado di intervenire per <i>riempire i vuoti</i> all'interno del team. Il leader verticale deve sottolineare costantemente <i>l'importanza dell'approccio della leadership condivisa</i> alla luce delle caratteristiche dei compiti assegnati al team.

Fonte: da C.L. Pearce, "The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work," *Academy of Management Executive: The Thinking Manager's Source*, febbraio 2004, p. 48. Copyright ©2004 The Academy of Management. Riproduzione autorizzata da The Academy of Management tramite Copyright Clearance Center.

Il concetto di leadership condivisa sta prendendo piede ai massimi livelli delle organizzazioni: si registrano sempre più casi in cui un CEO e un altro alto dirigente condividono la responsabilità complessiva della gestione dell'azienda. Per garantire buoni risultati, è sufficiente che un leader si occupi delle questioni interne, mentre l'altro cura quelle esterne. L'applicazione della leadership condivisa aiuta inoltre a creare un canale di sviluppo della leadership per le posizioni di livello manageriale.

I ricercatori hanno appena iniziato a studiare il processo della leadership condivisa e i risultati finora evidenziati sono promettenti. Per esempio, nei team la leadership condivisa è positivamente associata alla coesione del gruppo, alla cittadinanza di gruppo e all'efficacia.⁵⁵ La tabella 16-6 presenta un elenco di domande e risposte importanti che i manager dovrebbero valutare per stabilire come sviluppare la leadership condivisa.

La leadership di servizio

La leadership di servizio è più una filosofia della gestione che una teoria sperimentabile; il termine *leadership di servizio* è stato coniato da Robert Greenleaf nel 1970. Greenleaf

Tabella 16-7 Caratteristiche del leader di servizio

Caratteristica del leader di servizio	Descrizione
1. Ascolto	I leader di servizio si concentrano sull'ascolto per individuare e chiarire i bisogni e desideri di un gruppo.
2. Empatia	I leader di servizio cercano di mostrare empatia verso i sentimenti e le emozioni altrui. Si crede sempre nella buona fede dell'individuo anche quando la sua performance è mediocre.
3. Ripresa	I leader di servizio si impegnano strenuamente per far sì che loro e altri resistano di fronte ai fallimenti o le sofferenze.
4. Consapevolezza	I leader di servizio sono ben consapevoli dei loro punti di forza e dei loro limiti.
5. Persuasione	I leader di servizio, nel prendere decisioni e nel tentare di esercitare la loro influenza sugli altri, si basano maggiormente sulla persuasione piuttosto che sull'autorità derivata dalla loro posizione.
6. Concettualizzazione	I leader di servizio investono tempo e sforzi per sviluppare un pensiero concettuale più ampio. Cercano un equilibrio appropriato tra una concentrazione quotidiana a breve termine e un orientamento concettuale a lungo termine.
7. Previsione	I leader di servizio hanno la capacità di prevedere risultati futuri associati al corrente corso d'azione o alla corrente situazione.
8. Assistenza	I leader di servizio partono dal presupposto di essere gli assistenti delle persone e risorse che gestiscono.
9. Impegno per la crescita delle persone	I leader di servizio si impegnano nei confronti delle persone andando oltre il loro attuale ruolo professionale. Si impegnano a promuovere un ambiente che incoraggi la crescita spirituale, professionale e personale.
10. Costruzione della comunità	I leader di servizio si sforzano di creare un senso di comunità sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione professionale.

Fonte: le caratteristiche presentate sono state tratte da L.C. Spears, "Introduction: Servant-Leadership and the Greenleaf Legacy," in *Reflections on Leadership: How Robert K Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, a cura di L.C. Spears (New York: John Wiley & Sons, 1995), pp. 1-14.

Leadership di servizio: si concentra sull'incremento del servizio rivolto ad altri piuttosto che a se stessi

crede che i grandi leader fungano da servitori, ponendo i bisogni degli altri, inclusi quelli dei collaboratori, dei clienti e della comunità, come priorità assoluta. La **leadership di servizio** si concentra sull'incremento del servizio rivolto ad altri piuttosto che su quello rivolto a se stessi.⁵⁶ Poiché lo scopo della leadership di servizio è quello di servire gli interessi degli altri e non i propri, è meno probabile che i leader di servizio assumano comportamenti egoistici che danneggiano gli altri (ad esempio azionisti e dipendenti). Occorre qualcosa di più delle semplici parole per incorporare la leadership di servizio nella cultura dell'organizzazione. I leader che adottano tale approccio presentano le caratteristiche illustrate nella tabella 16-7.

Di recente i ricercatori hanno iniziato a sviluppare indicatori della leadership di servizio e a esaminare i rapporti tra questo tipo di leadership e svariati risultati organizzativi. A sostegno delle idee di Greenleaf, è stato riscontrato che la leadership di servizio è positivamente associata alla performance, all'impegno organizzativo, alla soddisfazione lavorativa, alla creatività, ai comportamenti di cittadinanza di impresa e alle percezioni di giustizia dei dipendenti. Inoltre, è correlata negativamente con i comportamenti controproducenti.⁵⁷ Questi risultati suggeriscono che i manager potrebbero trarre svariati vantaggi esibendo le caratteristiche del leader di servizio illustrate nella tabella 16-7.

Il ruolo dei follower nel processo di leadership

Tutte le teorie illustrate in questo capitolo ruotano attorno al leader, cioè cercano di comprendere l'efficacia della leadership dal punto di vista del leader. Concludiamo quindi la trattazione esaminando il ruolo dei follower nel processo di leadership. Sebbene la ricerca sull'argomento scarseggi, è un tema importante perché il successo del leader e dei follower dipende dalla relazione dinamica che si instaura tra le persone coinvolte.⁵⁸

Anzitutto, notiamo che esiste uno stretto rapporto tra leader e follower: i due ruoli esistono solo l'uno in rapporto all'altro e, poiché il leader ha bisogno di follower e viceversa, la qualità del rapporto incide sul comportamento dei follower. Per questo motivo, è importante che il leader e i follower si dedichino a sviluppare un rapporto reciprocamente appagante e positivo.

I follower evidenziano un grado variabile di impegno, consenso e resistenza rispetto ai tentativi di influenza del leader. Un ricercatore ha identificato tre tipologie di follower: i facilitatori, gli indipendenti e i ribelli. "I *facilitatori* mostrano deferenza e consenso rispetto alla leadership; gli *indipendenti* ne prendono le distanze e manifestano meno consenso; i *ribelli*, infine, esprimono divergenze ed evidenziano il grado di consenso più basso. Tra le altre tipologie di follower, che evidenziano un consenso moderato, vanno menzionati i *diplomatici*, i *bipartisan* e i *consiglieri*."⁵⁹ Come è ovvio, i leader auspicano che i follower siano produttivi, affidabili, onesti, collaborativi, proattivi e flessibili. I leader non traggono vantaggio da follower che nascondono la verità, trattengono le informazioni, non propongono idee, non sono disponibili a collaborare, forniscono feedback imprecisi o sono riluttanti ad assumere il controllo di progetti e iniziative.⁶⁰

La ricerca rivela che i follower cercano, ammirano e rispettano i leader che alimentano tre tipi di risposte emotive: i follower vogliono leader organizzativi che creino sentimenti di *importanza* (quel che ciascuno fa al lavoro è rilevante e degno di nota), *comunità* (un senso di unità incoraggia le persone a trattare gli altri con rispetto e dignità e a lavorare insieme perseguendo i traguardi organizzativi) ed *entusiasmo* (i collaboratori si impegnano e si sentono pieni di energia al lavoro).⁶¹

