

GIUSEPPE DE FEO

MODELLI DI LEADERSHIP PER LO SVILUPPO DI CONTESTI POST-BUROCRATICI •

### **Premessa**

La leadership è un tema vecchio come il mondo: è possibile risalire, nella filosofia occidentale, perlomeno alla Repubblica di Platone o, rivolgendosi alla cultura orientale, agli scritti di Lao-Tse o di Sun-Tzu. Nell'orientamento storiografico tradizionale la storia dell'umanità risulta costellata da figure militari, politiche e religiose di spicco che sembrano segnare i destini. Tuttavia, la ricerca sulla leadership non è cominciata prima del '900.

Le diverse definizioni di leadership che, nella letteratura manageriale si sono susseguite, trovano una loro origine nel fatto che il termine - proveniente dal vocabolario comune - sia stato preso a prestito ed inserito in un vocabolario tecnico, senza essere stato preventivamente ridefinito con precisione. Curioso e degno di nota è il fatto che nella lingua italiana non esista una soddisfacente traduzione del termine<sup>1</sup>. Ulteriore confusione è causata dall'utilizzo, nello stesso ambito concettuale, di termini imprecisi quali "potere", "autorità", "management", "amministrazione, controllo e supervisione" per descrivere gli stessi fenomeni.

Riportiamo qui di seguito alcune fra le definizioni del termine leadership fornite dai teorici più accreditati:

- "La leadership costituisce un tipo di lavoro svolto per far fronte alle esigenze di una situazione sociale"<sup>2</sup>
- "La leadership è l'influenza interpersonale esercitata in una situazione e diretta, attraverso un processo di comunicazione, verso il raggiungimento di uno o più obiettivi specifici"<sup>3</sup>

---

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

<sup>1</sup> Una traduzione efficace di "leader" risulta, secondo Jung, essere quella di "duce", termine che, nella sua derivazione latina, ben coglie le valenze più centrali del concetto. La rilevanza storico-politica di questa parola ha però assunto un peso tale da distorcerne la percezione.

<sup>2</sup> SELZNICK, PH., "Leadership in Administration. A Sociological Interpretation", Harper & Row, 1957; ediz. italiana: "La leadership nelle organizzazioni - Un'interpretazione sociologica" F. Angeli, 1984, p. 29..

<sup>3</sup> TANNENBAUM, R, WESCHLER, I. R., MASSARIK, F., "Leadership and organization", McGraw-Hill, 1961, p. 24.



- “La leadership è il processo di influenzamento delle attività di un gruppo organizzato verso il raggiungimento di un obiettivo”<sup>4</sup>
- “La leadership è il processo di dare uno scopo (una direzione significativa) allo sforzo collettivo, e di causare uno sforzo volontario che venga speso per raggiungere lo scopo fissato”<sup>5</sup>
- “La leadership realizza in maniera significativa efficaci contributi all’organizzazione sociale, ci si aspetta che faccia ciò ed è percepita in tale prospettiva”<sup>6</sup>
- “La leadership è il processo di guidare un gruppo (o più gruppi) in una data direzione utilizzando soprattutto mezzi non coercitivi”<sup>7</sup>

E’ condivisibile dunque l’affermazione provocatoria di Stogdill che nel ‘74 affermò: “ci sono quasi tante definizioni della leadership quante sono le persone che hanno tentato di definirne il concetto”<sup>8</sup>.

Queste definizioni sembrano presupporre l’assunto che la leadership consista in un *processo di influenza sociale*, tramite il quale una persona esercita una influenza intenzionale su altre per strutturare attività e relazioni e costituire un gruppo organizzato, al fine di raggiungere un certo obiettivo. Le definizioni differiscono per molti aspetti tra i quali, ad esempio, *chi* esercita l’influenza, lo *scopo intenzionale* dell’influenza, il *modo* in cui quest’influenza è esercitata ed il *risultato* del tentativo di influenza. Queste differenze non sono soltanto un caso di accademica pignoleria, esse riflettono un profondo disaccordo circa l’identificazione della leadership e dei suoi processi, disaccordo fondato sulla diversa focalizzazione dell’attenzione degli studiosi.

A partire dalla metà degli anni ‘80 il tema si ripresenta, e diventa ricorrente, nella letteratura manageriale, con alcuni connotati di originalità. Considerando gli ultimi dieci anni di pubblicazioni sul tema, si possono individuare tre filoni emergenti: quello che chiameremo *macroeconomico*, quello *psicoanalitico* e quello che inserisce la leadership nel tema più ampio della *learning organisation*.

### **L’approccio “revanchista”**

Nel primo filone si collocano autori come Bass<sup>9</sup>, Bennis e Nanus<sup>10</sup>, Tichy e Devanna<sup>11</sup>, Kotter<sup>12</sup>. Le opere di questi autori si riconducono al tema centrale della perdita di competitività del sistema

<sup>4</sup> RAUCH, C. F., BEHLING, O., “*Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership*”, in: J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), “*Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership*”, Pergamon Press, 1984, p. 46.

<sup>5</sup> JACOBS, T. O., JAQUES, E., “*Military executive leadership*”, in: K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), “*Measures of leadership*”, Leadership Library of America, 1990, p. 281.

<sup>6</sup> HOSKING, D. M., “*Organizing, leadership and skillfull process*”, in: Journal of Management Studies, 25, 1988, p. 153.

<sup>7</sup> KOTTER, J. P., “*The leadership factor*”, The Free Press, 1988, p. 5.

<sup>8</sup> STOGDILL, R. M., “*Handbook of leadership: a survey of the literature*”, The Free Press, 1974, p. 259.



economico-produttivo statunitense ed a come porvi rimedio. Attraverso differenti prospettive, questi autori evidenziano la sclerotizzazione delle organizzazioni aziendali occidentali, rivelatesi incapaci di rispondere alla sfida competitiva delle aziende giapponesi. La risposta efficace a quello che andava assumendo le proporzioni di un disastro industriale risiedeva non tanto, e non solo, in nuove metodologie gestionali o in processi di innovazione tecnologica e di mercato, quanto nella qualità della leadership aziendale. Quest'ultima avrebbe dovuto cambiare assetto per evolvere dal modello "transazionale" a quello "trasformativo": il primo teso al mantenimento ed all'ottimizzazione del sistema organizzativo presidiato, il secondo orientato piuttosto allo sviluppo del sistema stesso, all'innovazione ed alla ricerca proattiva di nuove frontiere.

Bass, che tra i primi parlò di *leadership trasformativa*, considerò gli effetti del comportamento del leader sui collaboratori: questi ultimi si fidano, provano ammirazione, sentimenti di lealtà e rispetto nei confronti del leader, e sono motivati a raggiungere obiettivi al di là delle loro stesse aspettative. Il leader "trasforma" i follower: (a) rendendoli più consapevoli dell'importanza dei risultati da raggiungere, (b) inducendoli a trascendere i loro interessi particolaristici per il bene dell'organizzazione o della squadra e (c) attivando i loro bisogni di ordine più elevato.

Nel 1986 Tichy e Devanna hanno condotto una ricerca longitudinale che, riprendendo una metafora teatrale, vede articolarsi in tre atti il processo di cambiamento operato dal leader. Il primo atto consiste nel *riconoscere la necessità di una rivitalizzazione dell'azienda*, il secondo nel *creare una nuova visione* e l'ultimo atto nell'*istituzionalizzare il cambiamento*. Questo studio riguardò quattordici capi di varie organizzazioni, la maggior parte delle quali erano di grandi dimensioni, e che avevano in comune la necessità di intraprendere rilevanti cambiamenti.

Il continuo mutamento del contesto aziendale nel quale operano le aziende ha portato, come inevitabile conseguenza, un forte incremento della "intensità competitiva". Tale fenomeno si verifica a partire dagli anni '80, specie se questi vengono paragonati ai ritmi di cambiamento propri dei due decenni precedenti. Particolarmente suggestivo è il parallelismo che Kotter sviluppa fra il contesto aziendale e quello militare: "Se in campo governativo e militare la leadership assume un ruolo di primo piano più in tempo di guerra che in tempo di pace, nella gestione del business la leadership diventa più importante allorché si accendono dei conflitti nella sfera economica. L'aumento dell'intensità competitiva ha innestato proprio questo tipo di conflitto"<sup>13</sup>. Da questa constatazione

---

<sup>9</sup> BASS, B. M., "Leadership and performance beyond expectations", The Free Press, 1985; BASS, B. M., AVOLIO, B. J., "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Sage, 1994.

<sup>10</sup> BENNIS, W., NANUS, B., "Leaders. The strategies for taking charge", Harper & Row, 1985.

<sup>11</sup> TICHY, N. M., DEVANNA, M. A., "The transformational leader", J. Wiley & Sons, 1986.

<sup>12</sup> KOTTER, J. P., "The General Manager", The Free Press, 1982;  
"The leadership factor", The Free Press, 1988.

"A force for change, How leadership differs from management", The Free Press, 1990.

<sup>13</sup> KOTTER, J. P., op. cit., 1988, p. 11.



prendono avvio le riflessioni di Kotter in merito alla necessità di una leadership non più circoscritta ai livelli di vertice e, dunque, sempre più diffusa nelle organizzazioni.

La crescente intensità competitiva dell'ambiente, insieme all'incremento di complessità delle aziende, determinano la sempre maggiore criticità del fattore leadership come elemento di governo dei sistemi complessi e, al contempo, l'oggettiva difficoltà di reperire le qualità che fanno il leader efficace. "Sarà un mondo nel quale i manager burocratizzati avranno sempre meno peso e diventeranno sempre più pericolosi per l'azienda. Sarà un mondo nel quale anche i manager più validi e più 'professionali' risulteranno inefficaci se non sapranno essere dei leader"<sup>14</sup>.

Il punto di vista di Kotter, come di altri autori di questo filone, è da considerare ormai come uno stimolante punto di partenza per i programmi di sviluppo delle risorse umane. Le qualità che fanno il manager efficace e quelle che rendono un individuo un buon leader devono, e possono, essere possedute e coltivate negli stessi soggetti: si tratta di un imperativo derivante dalle necessità della competizione globale e di un'occasione di arricchimento delle persone nei percorsi di carriera attraverso le organizzazioni. E' utile considerare (fig. 1) l'elenco che Kotter fa delle caratteristiche dei leader di successo in contesti aziendali complessi.

#### ***I. Conoscenza del settore e dell'azienda***

- Ampia conoscenza del settore (mercato, concorrenza, prodotti, tecnologie)
- Ampia conoscenza dell'azienda (i personaggi chiave e le loro visioni, la cultura, la storia, il sistema)

#### ***II. Rapporti nell'azienda e nel settore***

- Ampia gamma di solidi rapporti all'interno dell'azienda e nel settore di attività

#### ***III. Reputazione e curriculum***

- Un'eccellente reputazione e un ineccepibile curriculum di successi in attività diversificate

<sup>14</sup> KOTTER, J. P., op. cit., 1988, p. 15.



#### ***IV. Capacità***

- Una mente acuta (capacità analitiche piuttosto marcate, buone capacità di valutazione, propensione a pensare in termini strategici e multidimensionali)
- Forti capacità interpersonali (capacità di instaurare rapidamente buoni rapporti di lavoro, empatia, capacità di vendita, sensibilità verso gli altri e comprensione della natura umana)

#### ***V. Valori personali***

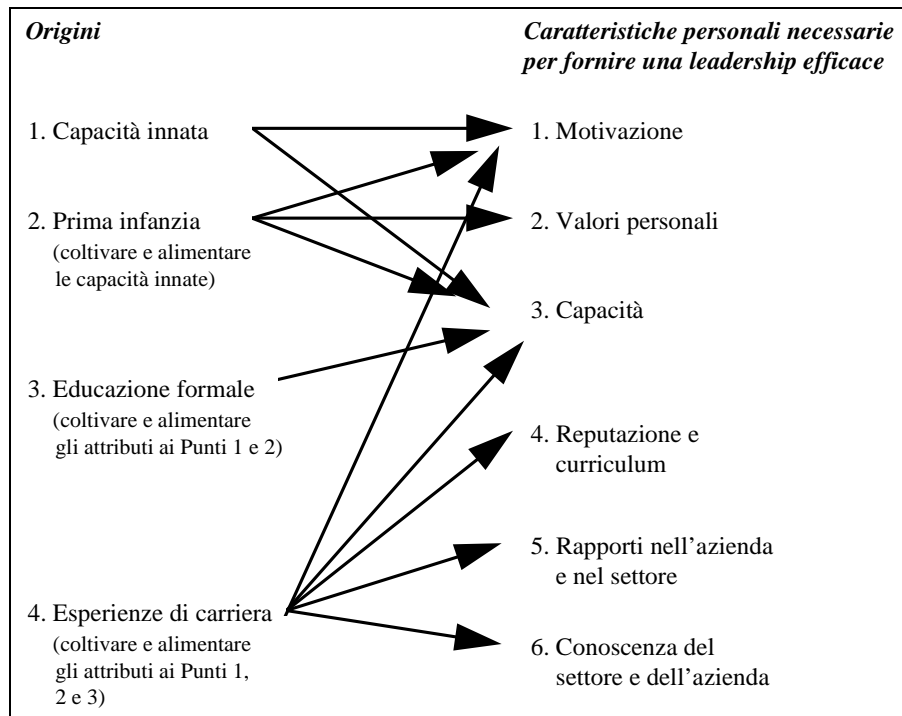
- Grande integrità (attribuire il giusto valore a ogni persona e a ogni gruppo)

#### ***VI. Motivazione***

- Forte riserva di energia
- Grande propensione al ruolo di leader (desiderio di potere e di realizzazione sostenuto da sicurezza di sè)

***figura 1 - Le caratteristiche dei leader di successo (Kotter, 1988)***

Sempre al fine di facilitare una riflessione sulle politiche necessarie per lo sviluppo di queste caratteristiche, si osservi anche lo schema seguente (fig. 2), nel quale vengono illustrati i fattori da cui derivano le caratteristiche personali necessarie per realizzare una leadership efficace.



**figura 2 - Le origini delle caratteristiche (Kotter, 1988)**

La principale considerazione che se ne può trarre è una conferma della estrema efficacia delle esperienze di carriera: è attraverso una loro oculata diversificazione, pilotata dai singoli manager e dagli enti organizzativi preposti allo sviluppo delle risorse umane, che si arricchiscono le qualità personali e professionali, e si riescono a sviluppare le necessarie doti di leadership.

In conclusione, riprendendo il senso ed il valore più educativo delle argomentazioni di Kotter, si può affermare che sia auspicabile considerare leading e managing come processi distinti, ma non considerare i leader ed i manager come differenti tipi di persone. L'uso di uno stereotipo semplicistico per etichettare le persone, come manager o come leader, contribuisce poco alla comprensione del fenomeno leadership.

### **L'approccio psicoanalitico**

Gli autori di questo approccio - fra i quali Kets de Vries, Miller, Zaleznik e Jaques sembrano essere i più significativi - hanno in comune un qualificato background psicoanalitico ed utilizzano le categorie concettuali ed interpretative proprie di tale campo anche nelle loro attività di consulenti e studiosi di management. Il loro interesse in campo aziendale è rivolto ad esplorare il ruolo ricoperto dalla motivazione inconscia nella vita quotidiana degli individui che operano nelle organizzazioni.

La prospettiva assunta da Zaleznik è decisamente quella di uno studioso interessato ai risvolti educativi delle sue riflessioni<sup>15</sup>: queste, infatti, si indirizzano dichiaratamente ai manager, con l'obiettivo di aiutarli ad essere capaci di motivare sempre di più le risorse che essi guidano. E' convinzione dell'autore che attraverso una migliore conoscenza delle teorie freudiane si può essere in grado di operare meglio nelle organizzazioni *con* e *sulle* persone delle quali si ha la responsabilità. Ciò implica un superamento dei luoghi comuni o delle semplificazioni riguardanti la natura della motivazione e del comportamento umani, per approfondire la visione intrapsichica dei fenomeni di vita organizzativa ed il ruolo della vita inconscia degli individui. Il percorso che l'autore indica ai leader per raggiungere una efficacia organizzativa più soddisfacente anche sul piano personale è un percorso di acquisizione di consapevolezza teorica e pratica della dimensione inconscia: "E' quello che non conosciamo che può ferirci o avere conseguenze negative e non volute. Maggiore è la nostra conoscenza della condizione umana e delle motivazioni, più saggi diventeremo per quanto concerne la dimensione umana del nostro lavoro come dirigenti".

Partendo dalla considerazione che la leadership è un fenomeno che ha il proprio presupposto nella predisposizione al comportamento gregario della maggior parte delle persone, Kets de Vries ha sviluppato i suoi studi sul fenomeno, articolati nell'arco di due decenni. Nei suoi lavori egli non si riferisce soltanto alle più importanti forme di leadership, politiche o aziendali, "... leader e gregari sono i più importanti archetipi della nostra vita. In casa, sui campi sportivi, in ufficio, in qualsiasi situazione siamo l'una o l'altra cosa"<sup>16</sup>. La dinamica leader-gregari è molto importante per comprendere la natura della leadership: il rispecchiamento, la proiezione dei propri desideri sulla figura del leader, è ciò che si verifica e che dà corpo alla relazione. Esistono dunque caratteristiche del leader che non hanno rispondenza nella realtà, ma si basano sul desiderio dei gregari di vedere nei loro capi determinate qualità e, conseguentemente, di dare un certo significato a quello che fanno. "Il modo in cui un leader gestisce il processo di rispecchiamento riflette il suo grado di maturità. La prova decisiva consiste nella sua capacità di mantenersi aderente alla realtà e di vedere le cose come realmente sono nonostante le pressioni di chi intorno a lui vorrebbe coinvolgerlo in un rispecchiamento distorto"<sup>17</sup>.

Le riflessioni sviluppate sulla leadership diventano significative occasioni per esplorare lo scenario intrapsichico (*'inner theatre'*) dei leader, che si configura in senso narcisistico. Kets de Vries ha approfondito il ruolo del comportamento narcisistico nella leadership, comportamento alla luce del quale è possibile comprendere le dinamiche che sono alla base del declino e dell'autodistruzione di taluni leader o, al contrario, di quelle che favoriscono il raggiungimento di soddisfacenti obiettivi individuali ed organizzativi. Il narcisismo, nelle sue manifestazioni patologiche, riguarda soggetti i cui genitori hanno avuto comportamenti di rifiuto e di indifferenza, e che sono giunti alla conclusione di

---

<sup>15</sup> ZALEZNIK, A., "Executive's guide to motivating people. How freudian theory can turn good executives into better leaders", Bonus Books, 1990.

<sup>16</sup> KETS DE VRIES, M. F. R., "Leader, giullari e impostori", R. Cortina, 1994, p. 9.

<sup>17</sup> KETS DE VRIES, M. F. R., op. cit., pp. 19-20.



non potersi affidare all'amore o alla lealtà di nessuno. Nel tentativo di superare il loro intimo senso di deprivazione e di solitudine, essi si preoccupano di affermare il loro potere, status e prestigio. La loro esagerata autostima li porta a cercare la continua attenzione ed ammirazione degli altri. Poiché sono così preoccupati dei loro bisogni individuali, i narcisisti manifestano scarsa empatia ed interesse per i sentimenti ed i bisogni degli altri: "gli altri" vengono classificati, in maniera semplificatoria, tra i due poli estremi dei 'leali sostenitori' e dei 'nemici'. I leader con una forte connotazione narcisistica assumono atteggiamenti di difesa: qualsiasi critica è interpretata come un segno di rifiuto e di slealtà. Essi dunque sono naturalmente portati a circondarsi di persone leali ed acritiche nei loro confronti, a prendere decisioni senza raccogliere informazioni adeguate e senza accettare suggerimenti da collaboratori e da colleghi, nella convinzione che essi soli sono sufficientemente informati e capaci di prendere le decisioni migliori.

Da una prospettiva di sviluppo manageriale, si deve considerare anche l'ulteriore fattore rappresentato dalla resistenza all'abbandono delle posizioni di vertice da parte di leader narcisisti e i problemi psicologici connessi al momento cruciale dell'uscita<sup>18</sup>. La consapevolezza della perdita della posizione di potere, che si verifica per lo più con l'inizio del processo di decadimento fisico, provoca un attaccamento al potere stesso, dal quale è difficile disintossicarsi.

E' indubbio che un certo grado di narcisismo sia necessario per ottenere successo in un'organizzazione: non è un caso che personalità narcisistiche ricoprano spesso posizioni di potere. Il bisogno di potere, di prestigio rappresenta senza dubbio la molla motivazionale per la conquista di posizioni di leadership. Sul piano organizzativo, alcuni tratti narcisistici si rivelano senz'altro funzionali alla coesione organizzativa, in quanto questi leader, condividendo con i collaboratori visione ed esperienza, promuovono di fatto l'apprendimento e lo sviluppo di carriera delle loro risorse.

Altri interessanti spunti provengono dagli studi di taglio psicoanalitico: questi hanno infatti evidenziato anche la forte correlazione tra l'emergere della leadership e quelle particolari congiunture della vita organizzativa che sono rappresentate dai periodi di crisi. In tali situazioni, è la realtà organizzativa che sembra richiedere la presenza di un leader forte, la cui personalità presenta spesso connotati paranoici. La personalità paranoide è basata sul sospetto e sulla sfiducia negli altri, sulla tendenza verso un potere fortemente centralizzato, sul bisogno costante di rinforzo positivo<sup>19</sup>. Paradossalmente, queste caratteristiche possono rivelarsi utili per l'organizzazione nei casi in cui

---

<sup>18</sup> "La difficoltà di abbandonare una posizione di potere può spiegare la ragione per cui tanti leader insistono a mantenerla anche quando comprendono di avere già ottenuto tutto quello che potevano ottenere, non sono più soddisfatti dei risultati raggiunti, si sentono isolati o vuoti o insoddisfatti, hanno esaurito le sfide e non sanno più con chiarezza dove stanno andando. Ho chiamato questo fenomeno depressione dell'amministratore delegato, la reazione che sopravviene quando si è stati troppo a lungo in posizione di potere". KETS DE VRIES, M. F. R., op. cit., pp. 39-40.

<sup>19</sup> KETS DE VRIES, M. F. R., MILLER, D., "The Neurotic Organization", Jossey Bass, 1984.



riescano a condurre alla coesione di gruppo, ad un clima interno positivo, ad un forte orientamento ai risultati e ad un efficace scanning dell'ambiente<sup>20</sup>.

Le riflessioni di Jaques sui temi del lavoro, della creatività e della giustizia sociale, nonostante le cautele avanzate dallo stesso autore, hanno un forte sapore umanistico, ai confini dell'utopistico: esse sono comunque un'eccellente occasione per riflettere sui temi della leadership da una prospettiva ricca di suggestioni come quella della psico-socioanalisi. I primi scritti di Jaques sui temi dell'organizzazione e della leadership risalgono agli anni '50, ma gli stessi temi sono stati da questo illustre autore affrontati più di recente in una sua interessante opera concepita come una guida operativa per i capi azienda<sup>21</sup>.

Come spesso avviene quando si ha a che fare con le rigorose considerazioni di Jaques, i requisiti che egli pone per la costruzione di manager efficaci sono, al contempo, estremamente fondati dal punto di vista logico ed oltremodo esigenti dal punto di vista pratico: se le organizzazioni fossero in grado di realizzare le politiche segnalate dall'autore e se i manager acquisissero effettivamente le qualità indicate, ci si troverebbe di fronte ad organizzazioni capaci di esprimere appieno le proprie potenzialità competitive e ad individui capaci di esercitare una formidabile opera di influenza positiva e galvanizzante sulle strutture e sulle persone. Eppure Jaques presenta le caratteristiche per una più efficace gestione come "condizioni minime di politica aziendale che l'industria deve adottare se vuole manager efficaci", non mancando di sottolineare, però, come questo sia "l'aspetto più trascurato ... nelle dissertazioni di oggi sul management"<sup>22</sup>. Queste caratteristiche sono le seguenti: 1) la *definizione di ruoli manageriali espliciti e facilmente identificabili, dotati di effettiva autorità* - cioè del potere di rifiutare un'assunzione, di decidere l'assegnazione del lavoro, di valutare le prestazioni, di stabilire i compensi e di rimuovere i dipendenti; 2) una *politica esplicita* che sancisca che *i manager sono responsabili del lavoro dei loro dipendenti*; 3) l'instaurazione di una *struttura esecutiva* che realizzi una sufficiente *distanza di capacità* tra i manager ed i dipendenti; 4) l'istituzione di *organi di influenza* da parte dei dipendenti sulla politica dell'azienda e per il 'ricorso in appello' in caso di ingiustizie, 5) la disponibilità di *risorse proporzionate* al lavoro assegnato.

Sono evidenti, nei testi di questo autore, i richiami alla responsabilità sociale dell'impresa, così come la 'pretesa' di una responsabilizzazione dei leader, come strumenti per la creazione di organizzazioni più sane ed efficaci. Come Zaleznick, anche Jaques sottolinea la necessità di approfondimento della natura psicologica, che costituisce il substrato dei rapporti sociali, ed in particolare del fenomeno leadership: la ragione che giustifica - e rende necessario e di importanza pratica - l'aumento della conoscenza profonda di sé da parte di tutti coloro che presumono di arrivare a posizioni di leadership

<sup>20</sup> Cfr. KETS DE VRIES, M. F. R., "Organizational Paradoxes", Routledge, 1995, pp. 68-83.

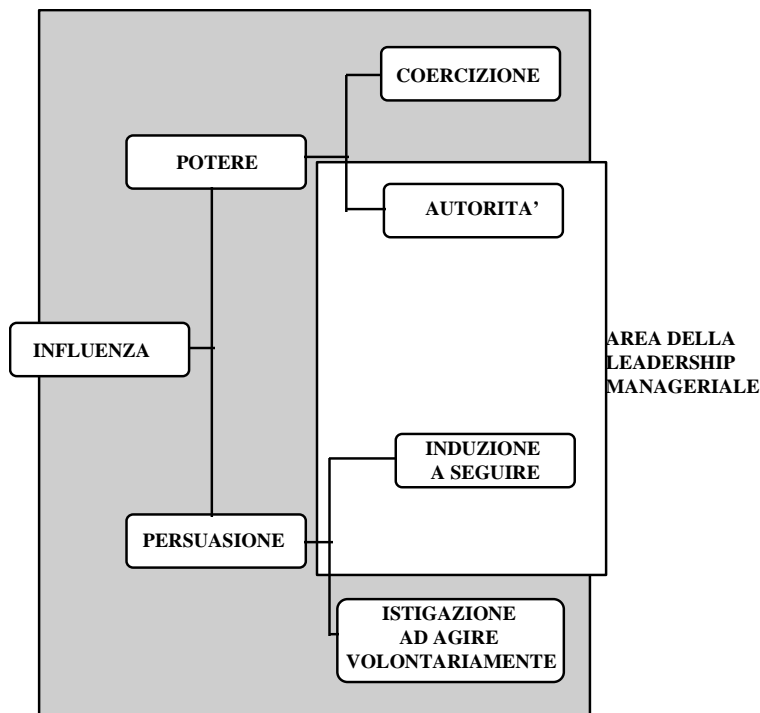
<sup>21</sup> Tra i numerosi lavori di Elliott Jaques sui temi organizzativi, ci si riferirà in particolare a: "Work, creativity and social justice", Heinemann, 1970, ed. ital.: "Lavoro, creatività e giustizia sociale", Bollati Boringhieri, 2a ediz., 1990; "Requisite organization, the CEO's guide to creative structure & leadership", Cason Hall and Co., 1989.

<sup>22</sup> JAQUES, E., "Lavoro, creatività e giustizia sociale", 1990, pp. 166-8.



consiste nel "venire in contatto nel proprio intimo con le forze che distorcono il loro senso di realtà e che, senza esserne coscienti, li portano a prendere parte nei compromessi collusivi, al fine di negare la realtà a livello sociale, e anche a guidare inconsapevolmente simili collusioni."<sup>23</sup> Quella che Jaques chiama "*leadership basata sulla realtà*" consentirebbe di entrare "in contatto con la nostra conoscenza inconscia e con la realtà interna , rafforzando la sensazione di soddisfazione e di serenità mentale". D'altra parte, se difficile può essere nella vita quotidiana delle nostre aziende e nei nostri contesti competitivi seguire la strada indicata da Jaques, "fallire nell'indirizzare gli sforzi sociali verso una realtà fondata su una maggiore chiarificazione intima - o *insight* - vuol dire incoraggiare il crescere degli stati psicotici, stati che ben presto reclamano i propri leader psicotici."<sup>24</sup>

Nel volume pubblicato nell'89, Jaques, come già accennato, si rivolge a coloro che hanno la responsabilità di guida delle organizzazioni, per fornire loro una mappa ragionata di quelle conoscenze teorico-pratiche pertinenti alle aree del funzionamento organizzativo e del comportamento sociale nelle organizzazioni, che sono, per l'autore, necessarie per una gestione più efficace e sana delle aziende.



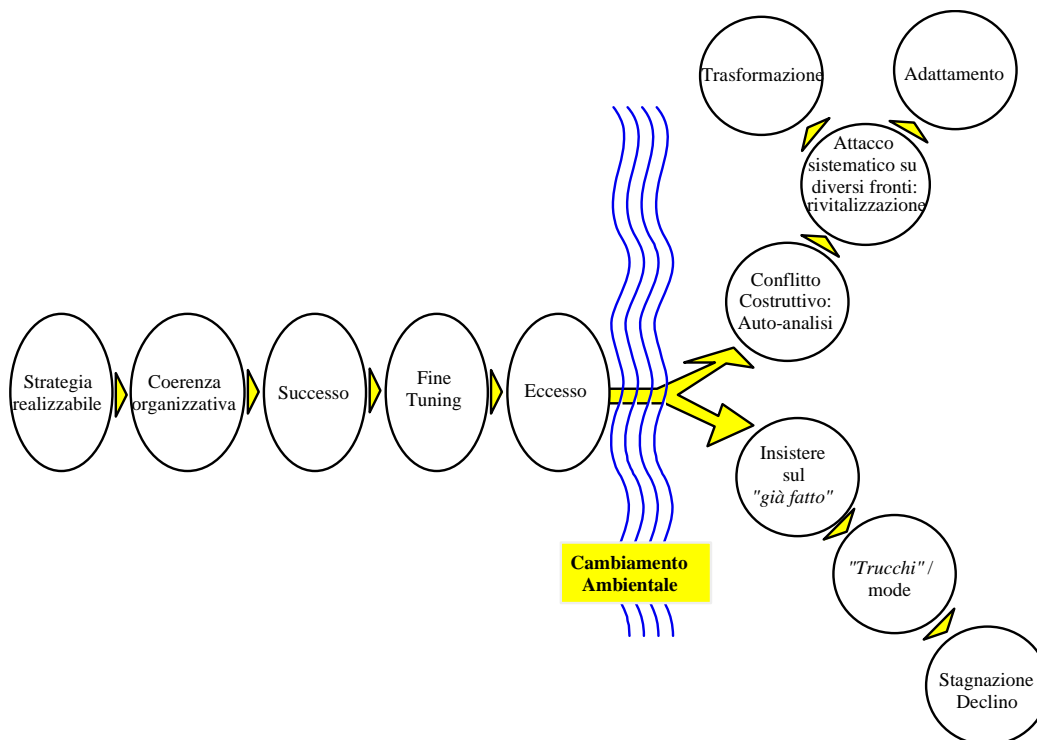
**figura 3 - La dinamica della leadership (Jaques, 1989 )**

<sup>23</sup> JAQUES, E., op. cit., p. 241.

<sup>24</sup> JAQUES, E., op. cit., pp. 241-2.

Nelle pagine dedicate proprio al tema della leadership, Jaques definisce i confini (ampi) della propria prospettiva, allorché chiarisce che "l'influenza reciproca è una proprietà insita in tutte le interazioni umane. ... La leadership è una particolare forma di influenza, in cui una persona - il *leader* - influenza una o più altre - i *follower* - affinché essi accettino lo scopo e gli obiettivi del leader e si indirizzino tutti nella stessa direzione, stabilita dal leader stesso, e ciò attraverso l'uso dell'*autorità* insieme a quello dell'*induzione persuasiva*"<sup>25</sup> (v. fig.3).

La questione del *conflitto intra-organizzativo* è stata, come si è visto, affrontata dagli autori di approccio psicoanalitico, allorché essi hanno evidenziato le connessioni tra leadership, contesti di crisi e paranoia; ma su questo tema è utile anche rifarsi a Pascale<sup>26</sup>: questi, da tutt'altra prospettiva, ha evidenziato la necessità di una leadership illuminata che, nei momenti di crisi organizzativa, sappia gestire le paradossali tensioni del rinnovamento tramite il conflitto. Un reale rinnovamento dell'organizzazione emergerebbe solo da un processo di conflitto interno intenzionalmente provocato e guidato da una classe di nuovi leader che si ispiri ad un concetto di ordine superiore del management, un concetto che faccia superare la visione e la percezione consolidate dei principali temi della vita aziendale (v. fig. 4).



**figura 4 - Conflitto e cambiamento (Pascale, 1990)**

<sup>25</sup> JAQUES, E., op. cit., 1989, p. 121.

<sup>26</sup> PASCALE, R. T., "Managing on the edge. How the smartest companies use conflict to stay ahead", Simon & Schuster, 1990; ediz. ital.: Sperling & Kupfer, 1992.

"Il compito fondamentale della direzione di un'azienda è quello di creare e distruggere paradigmi. Il problema è che, al giorno d'oggi, il 99% dell'attenzione dei dirigenti è rivolta alle tecniche che possono trarre il massimo dal paradigma esistente: un fatto letale". E' evidente che la costruzione e la condivisione di un nuovo modo di vedere le cose è compito tutt'altro che facile per coloro che hanno le responsabilità di conduzione di un'organizzazione. Ma Pascale pone l'accento sull'ineluttabilità, per la sopravvivenza aziendale, di questa trasformazione e di questo salto verso un nuovo paradigma cognitivo. Non priva di fascino è la citazione che Pascale fa di Einstein, per illustrare il concetto: "il mondo che abbiamo plasmato sulla base del livello di pensiero che abbiamo raggiunto finora crea problemi che non possiamo risolvere allo stesso livello in cui sono stati creati". La stessa citazione, o il concetto analogo ripreso dall'epistemologo Kuhn, è uno degli elementi portanti delle argomentazioni degli autori dell'approccio della learning organisation. E' quindi evidente il ruolo ideale di collegamento che egli di fatto svolge, rispetto ai temi della leadership, tra l'approccio macroeconomico e quello della learning organisation.

### ***L'approccio della Learning Organisation***

Nella letteratura manageriale da circa dieci anni si è andato consolidando un nuovo paradigma interpretativo che, nonostante l'eterogeneità dei contributi, può essere ricondotto alla nota formula della Learning Organisation. Anche gli studi sulla leadership si sono sviluppati all'interno di questo filone: Schein<sup>27</sup>, Senge, Manz, Sims, Champy, Bennis, Parikh, Lessem, sono fra i più autorevoli autori che verranno presi in esame.

Schein considera la leadership uno dei fondamentali agenti di cambiamento della cultura aziendale: quest'ultima viene definita come "l'insieme degli assunti di base e delle credenze fondamentali condivisi dai membri dell'organizzazione"<sup>28</sup>. Più precisamente, Schein considera la *cultura organizzativa*, tema al quale egli è più direttamente interessato, e la *leadership* come due realtà estremamente interconnesse, come due facce della stessa medaglia: "Le culture organizzative sono create dai leader, ed una delle funzioni più decisive della leadership è quella della creazione, della gestione e - allorché diventi necessario - della distruzione della cultura. ... In effetti, c'è la possibilità

---

<sup>27</sup> L'inserimento di Schein all'interno di questo elenco trova la propria giustificazione nel fatto che questo autore può essere a ragione considerato un anticipatore delle tematiche della learning organisation.

<sup>28</sup> SCHEIN, E. H., "Organizational culture and leadership, a dynamic view", Jossey Bass, 1985, p. 9. Gli "assunti" e le "credenze fondamentali" riguardano la visione che il gruppo ha del mondo, la concezione del tempo e dello spazio, della natura umana e delle relazioni. Schein distingue fra *valori sottostanti* - talvolta inconsapevoli - e *valori espliciti* che possono essere in contraddizione. Può accadere, ad esempio, che un'azienda adotti, come politica esplicita, una comunicazione aperta e, al tempo stesso, implicitamente, consideri dannosa, e quindi da evitare, ogni critica o disaccordo.



- sottostimata nella ricerca sulla leadership - che la sola cosa realmente importante che i leader fanno è creare e gestire una cultura e che l'unico talento dei leader è la loro capacità di lavorare con la cultura. Se il concetto di leadership deve avere un qualche valore autonomo rispetto a quelli di management e di administration, dobbiamo riconoscere la centralità di questa funzione di gestione della cultura che è insita nel concetto di leadership"<sup>29</sup>.

Gli studi sulla learning organisation si fondano sulla rilevanza del ruolo svolto dall'apprendimento all'interno delle organizzazioni; viene in essi prospettato un ripensamento della filosofia aziendale che passa attraverso l'impegno all'apprendimento dei singoli: "le organizzazioni possono apprendere soltanto attraverso individui che apprendono. L'apprendimento dei singoli non garantisce l'apprendimento dell'organizzazione, ma senza di esso non può avvenire apprendimento da parte dell'organizzazione"<sup>30</sup>. In questo contesto entra in crisi la tradizionale concezione del leader, figura mitica che, grazie alle sue doti eccezionali, sceglie gli obiettivi, prende le decisioni fondamentali e motiva i collaboratori. Questa visione individualistica viene sostituita, in una prospettiva sistemica, da una concezione secondo la quale il leader è responsabile dell'apprendimento, ha il compito di facilitare il costante sviluppo delle persone in accordo con le loro ambizioni. Solo se gli individui che operano nell'organizzazione innestano un processo di cambiamento dei propri modelli mentali - processo che deve essere promosso e facilitato dal leader - sarà possibile approdare alla learning organisation<sup>31</sup>.

Vengono in tal modo superati i dogmi tradizionalmente presenti nelle organizzazioni: le funzioni dei capi non sono più riconducibili al modello tradizionale/autoritario di "gestione - organizzazione - controllo", tipico di contesti economici stabili e poco esposti alla competizione; nelle learning organisation, inserite negli attuali contesti ad alta intensità competitiva, i nuovi dogmi saranno la visione, i valori e i modelli mentali.

L'approccio di Senge risulta particolarmente interessante poiché prende avvio da una visione dell'organizzazione profondamente innovativa; egli sviluppa una critica dei modelli culturali che non rimane circoscritta al mondo aziendale ma invade porzioni ben più vaste della società. Il riferimento più esplicito è al luogo istituzionalmente deputato all'apprendimento: il mondo scolastico. E se è vero che molti dei moderni autori di management parlano di permeabilità dell'impresa rispetto all'ambiente in cui essa è inserita, mai così esplicitamente era stata individuata una relazione causale fra ambito organizzativo e ambiente esterno, rispetto al tema del learning process. Senge individua un

---

<sup>29</sup> SCHEIN, E. H., op. cit., p. 2.

<sup>30</sup> SENGE, P., "La quinta disciplina", Sperling e Kupfer, 1992.

<sup>31</sup> Una stimolante definizione di learning organisation è la seguente: "Concepire l'organizzazione come sistema di apprendimento significa focalizzare l'attenzione sui processi e sui sistemi attraverso i quali essa identifica ed elabora i segnali provenienti dall'ambiente, gestisce le interazioni significative con esso, riflette sulla sua esperienza e modifica la sua configurazione e la struttura delle relazioni fra le sue componenti (...). L'apprendimento è la nuova forma di lavoro (...)." FABRIS, A., 1985.



parallelismo fra i "mali" del sistema scolastico e quelli presenti nell'organizzazione: l'approccio valutativo e i meccanismi premianti adottati dall'impresa hanno forti similarità con quelli presenti nel sistema scolastico. Entrambi i sistemi portano alla dispersione, non-utilizzazione e talvolta distruzione di gran parte delle potenzialità delle risorse umane.

L'individuo possiede un impulso ad apprendere, un impulso creativo che è volto ad accrescere la sua influenza sull'ambiente: tale impulso all'apprendimento non può quindi esaurirsi nello sviluppo della sola capacità adattativa. E' senza dubbio importante sviluppare l'abilità di adattarsi con efficienza ai cambiamenti dell'ambiente, ma questa non esaurisce le potenzialità dell'individuo e pone l'impresa nelle condizioni di reagire ai cambiamenti provenienti dall'ambiente, e quindi di subirli, non di promuoverli<sup>32</sup>. La "padronanza personale" è la qualità che sta alla base della crescita e dell'apprendimento dell'individuo e che permette il potenziamento della creatività anziché della reattività. Senge indica due aspetti fondamentali della "padronanza personale": la *chiara consapevolezza di ciò che per l'individuo è importante* e la *continua attenzione alla comprensione della realtà corrente*. Il divario esistente fra visione (ciò che vogliamo) e realtà genera una tensione naturale, la "tensione creativa". E' opportuno sottolineare la differenza esistente fra tensione creativa e problem solving: i cambiamenti legati al problem solving derivano dal proposito di eliminare problemi contingenti che "costringono" l'azienda al cambiamento, la motivazione che ne è alla base è quindi estrinseca; all'origine della tensione creativa è invece una motivazione intrinseca, la consapevolezza di qualcosa di nuovo che si vuole creare in contrapposizione alla realtà presente. La necessità di avere una rappresentazione fedele della realtà è determinata dalla considerazione che "nel muoverci verso una direzione desiderata, è vitale sapere dove ci si trovi"<sup>33</sup>.

L'energia per operare i cambiamenti, per incidere sulla realtà proviene dalla raffigurazione di come dovrebbero andare le cose, dalla prefigurazione del futuro desiderato. Quello della shared vision è senza dubbio uno dei temi di maggiore rilevanza: "è difficile pensare a una qualsiasi organizzazione che abbia raggiunto un qualche livello di grandezza in assenza di obiettivi, valori e missioni che fossero profondamente condivisi in tutta la struttura"<sup>34</sup>. Legare assieme i singoli intorno a un'identità e a un senso di destino comune sembra essere uno dei compiti centrali del leader efficace.

Bennis, Parikh e Lessem<sup>35</sup> propongono un modello di manager "globale", capace di "bilanciare e integrare gli obiettivi economici e tecnologici del business con le aspirazioni ecologiche e psico-sociali della società, attraverso una visione condivisa e il coinvolgimento nell'attività dell'organizzazione"<sup>36</sup> (v.

---

<sup>32</sup> Pur collocandosi in una diversa prospettiva - quella che è stata precedentemente definita come "macroeconomica" - Kotter e Heskett stabiliscono una correlazione diretta tra capacità proattiva e prestazioni eccellenti nell'organizzazione.

<sup>33</sup> SENGE, P., op. cit., 1992, p. 162.

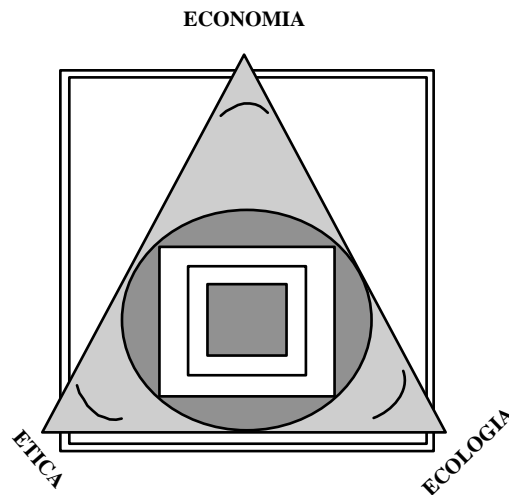
<sup>34</sup> SENGE, P., op. cit., 1992, p. 10.

<sup>35</sup> BENNIS, W., PARIKH, LESSEM, "Beyond Leadership", Blackwell, 1994.

<sup>36</sup> BENNIS, PARIKH, LESSEM, op. cit., 1994, p. 37.



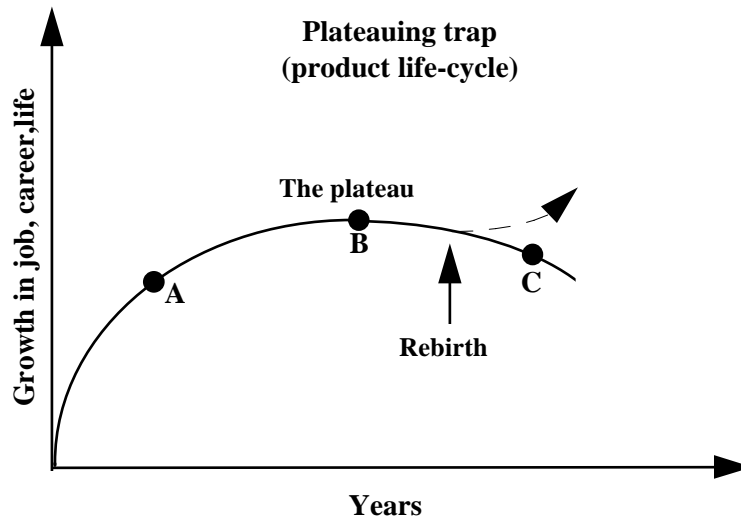
fig. 5). E' l'approccio globale quello capace di trascendere i limiti imposti dalle culture particolaristiche, sia esso giapponese o statunitense: il nuovo paradigma manageriale proposto è, per definizione, transculturale e orientato allo sviluppo di sinergie collettive all'interno dell'azienda.



**figura 5 - Il "mandala" della leadership**

Uno degli elementi centrali del paradigma manageriale proposto è quello di massimizzare la soddisfazione dei manager, partendo dalla constatazione che il 50% del tempo da loro impiegato è legato a situazioni negative, di stress, di rabbia, di frustrazione. Gli autori evidenziano come in generale le persone e, in particolare, i manager abbiano una consapevolezza estremamente riduttiva del loro potenziale reale: essi sono portati a limitare le proprie ambizioni e aspirazioni programmando se stessi in una performance molto limitata. Il concetto di "ciò che possono fare" è molto ristretto; all'interno di questo ambito, essi determinano "ciò che vogliono/debbono fare"; e infine "ciò che sono in grado di fare" è solo una frazione estremamente limitata di tutto ciò. Esiste una convergenza fra ciò che si vuole, ciò che si deve e ciò che si è in grado di fare, ed è questa area che produce soddisfazione e appagamento.

Secondo il ben noto 'principio di Peter', è diffuso fra i manager il convincimento che prima o poi si è destinati a raggiungere un livello di incompetenza. Tale convincimento si traduce sul piano dello sviluppo personale nella percezione della propria vita lavorativa come un ciclo che si svolge attraverso una fase di crescita (A), seguita da una di stabilità, definita 'fase di plateau' (B), fase alla quale segue un inevitabile declino (C), (v. fig. 6).



**figura 6 - Il ciclo di sviluppo e di apprendimento degli individui**

Sembra che questo interminabile ciclo di nascita, crescita, stagnazione e morte sia caratteristico di tutte le forme di vita individuale ed istituzionale. La fase di plateau, e poi di declino, ossessiona la carriera dei dirigenti che hanno fatto lo stesso lavoro per dieci-quindici anni. "La complessità crescente e le continue richieste di performance fatte dalle aziende, nell'attuale contesto di continuo cambiamento, raggiungono una tale estensione da far sentire ai manager che, in un futuro non lontano, essi raggiungeranno uno stadio nel quale non saranno più in grado di rispondere a queste domande con la necessaria efficacia. Tutto questo naturalmente si traduce in frustrazione, paura, insicurezza e stress"<sup>37</sup>. Collocandosi nella prospettiva del continuous learning - indicata da Bennis, Parikh e Lessem - e seguendo le indicazioni che conducono alla concretizzazione di una costellazione di qualità che si pone "al di là della leadership", è possibile rivitalizzare la curva già declinante ed attivare la fase D. E' dunque importante avere consapevolezza del fatto che le potenzialità umane sono illimitate e orientarsi a sviluppare il proprio potenziale.

#### **La leadership e le nuove filosofie organizzative: considerazioni conclusive**

Studi di psicologia sociale hanno dimostrato come gruppi di lavoro cooperativo raggiungano un maggior grado di produttività, velocità ed efficienza rispetto ai gruppi competitivi; questo risultato è unito ad un elevato livello di soddisfazione, determinato dalla valorizzazione del contributo dei singoli,

<sup>37</sup> BENNIS, PARIKH, LESSEM, op. cit., 1994, p. 29.

dall'entusiasmo per il lavoro in comune e per contribuire al raggiungimento di un obiettivo. Nei gruppi di lavoro la coesione consente di innalzare il morale ed il livello di autostima, e spesso migliora il rendimento sul lavoro. Tuttavia, quando i membri del gruppo si trovano a dover prendere una decisione, un alto grado di coesione interna può dare origine alla "mentalità di gruppo", che è la tendenza a far prevalere un atteggiamento unanime ed a trascurare eventuali alternative.

L'effetto prodotto dalla mentalità di gruppo può essere evitato introducendo intenzionalmente strategie conflittuali all'interno della dinamica di gruppo. Si ricorderà come Pascale constati che il ciclo di apprendimento delle organizzazioni è drammaticamente opposto a quello degli individui: se gli individui imparano dagli errori, le organizzazioni imparano dai propri successi. Una cultura condivisa e fondata sui successi rinforza il sentimento di appartenenza e le capacità di sviluppo del business all'interno di un contesto macroeconomico di relativa stabilità. Va tenuto presente tuttavia che in contesti ambientali fortemente turbolenti, in cui sarebbe opportuno sviluppare ed esaltare la creatività e l'intuizione divergenti, l'insorgere ed il radicarsi di una "mentalità di gruppo" può risultare negativamente selettiva e, quindi, penalizzante per l'organizzazione.

Manz e Sims<sup>38</sup>, nel proporre un nuovo profilo di leader, prendono l'avvio dalla constatazione del successo delle nuove forme organizzative denominate "self-managing team". Quella che gli autori propongono è una figura di leader che sia l'antitesi del boss: il "superleader" è colui che facilita gli altri a gestire con efficacia se stessi all'interno di un gruppo di lavoro, incoraggia e aiuta a sviluppare una "self-leadership"; quest'ultima viene descritta come il comportamento e i modelli di pensiero che usiamo per influenzare l'efficienza della nostra prestazione. Un "superleader" è dunque uno che guida gli altri a guidare se stessi ed un self-managing team è una naturale estensione della self-leadership a tutti i membri del gruppo.

Un ulteriore, interessante approccio emergente dalle prassi di talune aziende statunitensi è l'evoluzione verso un modello di leadership attribuito ad un gruppo, ad una squadra, e non più ad un singolo. Questa nuova leadership è a volte formalizzata in strutture come "Ufficio del Presidente" oppure "Ufficio del CEO"; di fatto ci troviamo in presenza di gruppi di decisori composti da un numero che oscilla dai quattro ai nove individui.

Esempi in questo senso sono riferiti in un'interessante lavoro di due autori statunitensi<sup>39</sup>: alla General Electric, il fulcro aziendale è l'"Ufficio del CEO", composto non solo da Jack Welch, ma anche da tre vicepresidenti; strutture simili operano alla EDS, Dayton-Hudson e Polaroid. Ed anche quando queste strutture non sono formalizzate, è sempre più raro - a giudizio di questi autori - che chi siede in cima alla piramide sia il solo (e solitario) leader. Due ordini di ragioni vengono accreditate per spiegare lo sviluppo di questa "executive team leadership". Una prima motivazione discende dal fatto

<sup>38</sup> MANZ, C. C., SIMS, H. P., "Business without Bosses", John Wiley & Sons, 1993.

<sup>39</sup> TICHY, N. M., SHERMAN, S., "Control your destiny or someone else will", Currency Doubleday, 1993.



che la complessità organizzativa si è enormemente sviluppata, ponendo questioni la cui soluzione richiede competenze interdisciplinari ed interfunzionali, non accreditabili ad un unico individuo. La seconda motivazione trae origine dalla constatazione che nelle organizzazioni moderne i manager intermedi hanno molta più autonomia - rispetto al passato - nella attuazione delle strategie elaborate dal vertice. Più che da ordini, sono guidati attraverso processi di influenzamento: e questi sembrano risultare tanto più efficaci quanto più sono ispirati dalla presenza di un gruppo di vertice (non da un singolo) affidato e coerente nei comportamenti, cui poter fare riferimento anche come "modellamento".

L'evoluzione del modo di concepire le organizzazioni e, soprattutto, del modo di operarvi conduce così oggi a quello che potrà forse essere in futuro considerato come un radicale cambiamento di ciò che significa *guidare e dare una direzione ad organizzazioni complesse*: i contesti macroeconomici e competitivi sempre più danno ragione alle capacità di gestire la molteplicità di interrelazioni che, in tempo reale, si determinano nel nostro ambiente globalizzato e paradossalmente sempre più piccolo, ristretto ed integrato. Al contempo, nelle attuali organizzazioni, se di fatto sono privilegiate le capacità di gestione della complessità e le capacità di intelligenza organizzativa, sono d'altro canto egualmente realizzabili - senz'altro molto più agevolmente rispetto al passato - forme di controllo delle risorse umane e di manipolazione del consenso sostenute da strumenti informatizzati. Si dovrà quindi puntare sulla crescita del sapere delle persone nelle organizzazioni, sulla realizzazione di quelle capacità di "personal mastery" propugnate dagli autori del filone learning organisation e che possono sembrare quasi utopistiche a chi rimanga ancorato alle logiche organizzative del 'comando-e-controllo'.

Ma le qualità che si sviluppano orientando le persone e l'organizzazione all'apprendimento continuo svolgono un duplice effetto positivo: da un lato, costituiscono il migliore antidoto a taluni aspetti negativi della leadership, indicati dagli autori dell'approccio psicoanalitico ed agevolati dalle moderne tecnologie; dall'altro, potenziano notevolmente le capacità di risposta aziendale alle sempre più pressanti richieste provenienti dai mercati e dai clienti.

