

Le forme

della leadership

DOMENICO BODEGA

Rizzoli **E T A S**

DOMENICO BODEGA

Le forme
della leadership

Rizzoli **E T A S**

Redazione e fotocomposizione Norma, Parma

ISBN 978-88-17-05823-0

Copyright © 2002 RCS Libri S. p. A.

Prima edizione Etas: maggio 2002

Quinta ristampa Rizzoli Etas: marzo 2012

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito www.aidro.org

Sommario

| | |
|---|----|
| Introduzione | 1 |
| | |
| CAPITOLO 1 | |
| Le ragioni della leadership | 9 |
| 1.1 Organizzazione e interazioni | 9 |
| 1.1.1 L'organizzazione della complessità | 11 |
| 1.2 Organizzazione e gerarchia | 12 |
| 1.3 Il problema del controllo | 14 |
| 1.4 Il potere nelle organizzazioni | 18 |
| 1.5 Il potere dell'autorità | 20 |
| 1.5.1 Le forme dell'autorità | 22 |
| | |
| CAPITOLO 2 | |
| I dilemmi della leadership | 25 |
| 2.1 La leadership emergente dal management: quali analogie? | 25 |
| 2.2 Punti di osservazione sulla leadership | 32 |
| 2.2.1 Una visione pragmatica degli effetti della leadership | 35 |
| 2.2.2 Formare la leadership | 39 |
| 2.3 Le abilità e gli stili della leadership | 41 |
| 2.3.1 Lo stile autoritario | 42 |
| 2.3.2 Lo stile eroico | 43 |
| 2.3.3 Lo stile affiliativo | 45 |
| 2.3.4 Lo stile democratico | 46 |
| 2.3.5 Lo stile pragmatico-produttivo | 47 |
| 2.3.6 Lo stile del coaching | 48 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| CAPITOLO 3 | Il modello della leadership eccellente | 51 |
| 3.1 | Le teorie implicite sulla leadership | 51 |
| 3.2 | Il modello di analisi | 55 |
| Capitolo 4 | Il contesto culturale della leadership | 59 |
| 4.1 | La pervasività della cultura nelle organizzazioni | 59 |
| 4.1.1 | Costruzione culturale e agire organizzativo | 63 |
| 4.2 | Il ruolo della leadership nella creazione della cultura | 65 |
| 4.3 | La definizione del contesto culturale: annotazioni metodologiche | 67 |
| 4.4 | Gli indicatori culturali | 69 |
| 4.4.1 | Distanza di potere | 71 |
| 4.4.2 | Avversione all'incertezza | 76 |
| 4.4.3 | Orientamento ai risultati e Orientamento alle relazioni | 82 |
| 4.4.4 | Collettivismo I (equità sociale) e II (appartenenza) | 87 |
| 4.4.5 | Differenziazione di genere e Assertività | 97 |
| 4.4.6 | Orientamento temporale al futuro | 103 |
| 4.5 | Le relazioni tra contesto culturale e leadership | 108 |
| CAPITOLO 5 | Le forme della leadership | 111 |
| 5.1 | La leadership come caratteristica intrinseca | 111 |
| 5.1.1 | Il collegamento causale tra leadership ed efficacia | 114 |
| 5.2 | La specificità del contesto per l'efficacia della leadership | 116 |
| 5.2.1 | Generalità e specificità della leadership: verso la definizione di universali | 118 |
| 5.3 | I fattori costitutivi dei modelli della leadership | 120 |
| 5.3.1 | L'approccio universale alla leadership | 124 |
| 5.3.2 | I modelli della leadership: gli universali e i particolari | 126 |
| 5.3.3 | L'integrità morale della leadership | 128 |
| 5.3.4 | Le forme della leadership: gli universali e i particolari | 132 |
| 5.3.5 | Una visione alternativa ai modelli della leadership | 139 |
| CAPITOLO 6 | Tradizione e modernità del profilo della leadership carismatica | 143 |
| 6.1 | L'ambiguità del carisma | 143 |
| 6.1.1 | Il carisma come strumento di lettura dell'organizzazione | 144 |
| 6.1.2 | Il potere del carisma | 144 |
| 6.2 | Il processo di istituzionalizzazione del carisma | 146 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| | 6.2.1 Le qualità “straordinarie” della leadership | 149 |
| | 6.2.2 Il contesto di affermazione del carisma | 150 |
| | 6.2.3 La suggestione delle masse e l’atmosfera del gruppo | 151 |
| | 6.2.4 Il fenomeno del carisma fra tradizione e modernità | 153 |
| 6.3 | Il riconoscimento empirico della leadership carismatica | 155 |
| 6.4 | Le competenze della leadership carismatica | 159 |
| | 6.4.1 Il processo di visioning | 159 |
| | 6.4.2 Comunicare la visione | 160 |
| | 6.4.3 La costruzione della relazione con i collaboratori | 161 |
| | 6.4.4 La costruzione del consenso | 162 |
| CAPITOLO 7 | La visione sociale del profilo della leadership integrativa | 163 |
| 7.1 | La difficile connessione tra carisma e orientamento al gruppo | 163 |
| | 7.1.1 L’appartenenza come reazione all’“iperindividualismo” | 164 |
| | 7.1.2 Il gioco competitivo e cooperativo | 165 |
| 7.2 | Il modello di leadership per la competizione | 167 |
| | 7.2.1 Il tempo nella competizione e l’esigenza di integrazione sociale | 168 |
| | 7.2.2 Le competenze per la competizione | 170 |
| | 7.2.3 I tratti della leadership integrativa | 172 |
| | 7.2.4 Le qualità del processo di integrazione | 173 |
| | 7.2.5 Due modelli di leadership integrativa | 176 |
| 7.3 | La costruzione di un gruppo manageriale | 177 |
| | 7.3.1 Il bilanciamento tra disciplina di gruppo e individualità | 179 |
| 7.4 | La gestione di un gruppo manageriale | 180 |
| | 7.4.1 Le competenze della leadership integrativa | 182 |
| | 7.4.2 La necessità di regole di funzionamento del gruppo | 183 |
| | 7.4.3 La gestione dei risultati | 184 |
| | 7.4.4 Stili inefficaci di controllo del gruppo | 185 |
| | 7.4.5 Il leader come attivatore di apprendimento | 187 |
| CAPITOLO 8 | Per un modello europeo di leadership | 189 |
| 8.1 | Esiste un’identità europea? | 189 |
| | 8.1.1 La prospettiva internazionale | 190 |
| | 8.1.2 Il concetto di management europeo | 191 |
| 8.2 | La costruzione di un profilo multiforme | 195 |
| | 8.2.1 La variabilità culturale in Europa | 195 |
| | 8.2.2 Oriente e occidente d’Europa | 197 |
| | 8.2.3 Settentrione e meridione d’Europa | 197 |
| 8.3 | La costruzione del puzzle | 198 |
| | 8.3.1 Le differenze nei modelli di leadership tra paesi e regioni d’Europa | 205 |

| | | |
|--------------------|--|-----|
| CAPITOLO 9 | Un modello italiano di leadership | 215 |
| 9.1 | Vizi e virtù: la ricerca del consenso feudale | 215 |
| 9.1.1 | La necessità di essere visibile | 217 |
| 9.2 | Due profili di leadership contro l'ostilità dell'incertezza | 218 |
| 9.3 | L'astuzia sociale e gli strumenti del potere | 226 |
| 9.3.1 | La definizione e la comunicazione degli obiettivi | 233 |
| 9.3.2 | La gestione dei sistemi e delle strutture formali | 235 |
| 9.3.3 | La gestione e la risoluzione dei conflitti organizzativi | 236 |
| 9.3.4 | La gestione per "piccoli passi" | 237 |
| 9.3.5 | La gestione delle reti informali di comunicazione | 238 |
| CAPITOLO 10 | La ricerca dei modelli della leadership | 241 |
| 10.1 | GLOBE Research Program | 241 |
| 10.1.1 | La definizione di leadership | 242 |
| 10.1.2 | La definizione di cultura | 243 |
| 10.2 | Le basi teoriche del progetto di ricerca | 243 |
| 10.3 | Lo sviluppo degli strumenti quantitativi | 245 |
| 10.3.1 | La generazione delle dimensioni | 245 |
| 10.3.2 | Gli studi piloti | 249 |
| 10.3.3 | Le analisi statistiche | 250 |
| | Bibliografia | 265 |

A Marcella e Cecilia Maria

Introduzione

Ciascuno di noi conosce intuitivamente il significato del termine “leadership” o, almeno, ne riconosce l’importanza. La leadership è strettamente associata all’esperienza di vita e ricava da qui l’attenzione nei suoi confronti. Il termine è “economico”, designando in un solo ambito un’ampia gamma di fenomeni sociali e organizzativi.

Nella leadership si riconosce la capacità di occuparsi di problemi in modo intuitivo, rapido e forse imprevedibilmente esatto. La leadership viene invocata di solito in riferimento a due tipi di individui: quelli abili nel campo interpersonale e quelli dotati nell’ambito decisionale. Il termine può applicarsi altrettanto bene a individui che sembrano in grado di pianificare in anticipo, di sfruttare opportunità, di guidare il loro destino e quello degli altri in un modo prudente, non contaminato da gergo tecnico, ideologie o teorie, elaborate ma forse non pertinenti. Un individuo dotato di leadership sembra distinguersi per la capacità di sintetizzare una grande quantità di informazioni e di utilizzarla in un piano d’azione generale ed efficace. La capacità di riflettere efficacemente su come ordinare e orchestrare in modo appropriato molteplici linee di attività implica un’intelligenza logico-matematica. Inoltre, se una persona deve impegnarsi in una pianificazione complessa, è necessario ammettere una competenza interpersonale altamente sviluppata o, più semplicemente, un senso maturo del sé. Infine, il passaggio dall’abilità di pianificare una linea di azione all’esecuzione reale di azioni (il passaggio dai sogni, dalle visioni ai fatti) ci porta dal regno della cognizione, in senso rigoroso, all’arena della pratica, o dell’azione effettiva. Qui veniamo a interferire con la sfera della volontà, che è una componente cruciale dei modi in cui lo stile di un leader si manifesta.