

# Le forme della leadership

DOMENICO BODEGA

Rizzoli **E**TAS

DOMENICO BODEGA

# Le forme della leadership

Rizzoli **E**TAS

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](mailto:segreteria@aidro.org) e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org)

## Sommario

---

	<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	<b>Le ragioni della leadership</b>	<b>9</b>
	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
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>I dilemmi della leadership</b>	<b>25</b>
	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

<b>CAPITOLO 3</b>	<b>Il modello della leadership eccellente</b>	<b>51</b>
3.1	Le teorie implicite sulla leadership	51
3.2	Il modello di analisi	55
<b>Capitolo 4</b>	<b>Il contesto culturale della leadership</b>	<b>59</b>
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
<b>CAPITOLO 5</b>	<b>Le forme della leadership</b>	<b>111</b>
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
<b>CAPITOLO 6</b>	<b>Tradizione e modernità del profilo della leadership carismatica</b>	<b>143</b>
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

	<b>La visione sociale del profilo della leadership integrativa</b>	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

	<b>Per un modello europeo di leadership</b>	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

<b>CAPITOLO 9</b>	<b>Un modello italiano di leadership</b>	<b>215</b>
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
<b>CAPITOLO 10</b>	<b>La ricerca dei modelli della leadership</b>	<b>241</b>
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 pilota	249
10.3.3	Le analisi statistiche	250
	 <b>Bibliografia</b>	 <b>265</b>

*A Marcella e Cecilia Maria*



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.