

LEADERSHIP E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO D'IMPRESA*

PREMESSA

La leadership costituisce una tematica che negli ultimi decenni ha richiamato l'attenzione di numerosi studiosi, sia nell'ambito psicologico e sociologico che in quello aziendale e organizzativo. L'interesse diffuso e multidisciplinare per questo argomento ha generato innumerevoli teorie e modelli concettuali che hanno consentito di evidenziare le dimensioni della leadership che si sono modificate nel tempo in relazione all'evolvere del sistema economico e sociale.

L'obiettivo di questo scritto è quello di menzionare i principali contributi alla teoria della leadership anche alla luce delle modificazioni che hanno caratterizzato i comportamenti delle imprese nell'ultimo ventennio. Si intende in particolare evidenziare le dimensioni della leadership in relazione alla capacità dei dirigenti di gestire il cambiamento nelle organizzazioni contemporanee.

Lo studio effettuato consente di rilevare che le teorie classiche sulla leadership non hanno esaurito la loro validità interpretativa e concettuale. Esse costituiscono validi strumenti per analizzare i fenomeni organizzativi; ci sembra, in particolare, che taluni studi apparsi recentemente costituiscano un'interessante re-interpretazione di quelli passati e, nella maggior parte dei casi, una vera e propria combinazione di più approcci al problema qui in discussione.

DALLE TEORIE CLASSICHE AI NUOVI APPROCCI DI STUDIO SULLA LEADERSHIP

La leadership "moderna" trova le sue origini nei contributi di numerosi studiosi, che, seppur con modalità differenti, hanno analizzato le varie dimensioni del fenomeno, focalizzando l'attenzione talora sull'identificazione delle caratte-

* Di: P. Silvestrelli, ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Studi sull'Impresa, ottobre 2006.

ristiche del leader, talora su quelle dei subordinati e del contesto. In realtà, è proprio la maggiore o minore enfasi su uno dei tre fattori evidenziati che ha guidato gli studiosi a definire teorie molto diverse fra loro ⁽¹⁾.

Negli anni Cinquanta alcuni studi sulla leadership riguardano il livello “neurologico” del cervello umano, con l’intento di verificare se esistono eventuali caratteristiche fisiologiche che determinano la predisposizione naturale di un individuo ad essere leader. A questo proposito, si pensi alla *teoria dei tratti* (Stogdill, 1948, 1974; Mann, 1959) secondo la quale il leader possiede specifiche caratteristiche come l’intelligenza, la fiducia in sé, l’energia e la maturità emotiva, che lo distinguono dagli altri e lo rendono “unico” (“leader si nasce”). In realtà, questo approccio è stato soggetto a diverse critiche, dal momento che i tratti fondamentali rappresentano una caratteristica *specificata* dell’individuo, ma non spiegano in modo opportuno le ragioni per le quali la leadership emerge e le modalità con cui questa si attua; queste caratteristiche “speciali” non costituiscono quindi una condizione essenziale per rendere gli individui che le possiedono leader *nelle* organizzazioni. Alcune ricerche mostrano infatti che molte persone con tratti “distintivi” non diventavano poi leader.

L’approccio della teoria *innatista* continua a caratterizzare anche gli studi moderni sulla leadership, dal momento che per essere leader un individuo deve comunque possedere dei tratti distintivi eccellenti ⁽²⁾. A questo proposito, è interessante menzionare lo studio di Lord (1986), il quale, riesaminando studi passati, giunge alla conclusione che la valutazione del leader viene fatta in base a “*prototipi* di leadership”, ovvero secondo una rappresentazione mentale dei tratti e dei comportamenti che si ritiene siano una prerogativa del leader. La leadership viene quindi riconosciuta alla persona che dimostra di possedere quelle caratteristiche che rispondono ai prototipi. Questo approccio presenta per certi aspetti alcune lacune concettuali, in considerazione del fatto che la leadership viene misurata sulla base di schemi, i quali, essendo solitamente statici e impersonali, non sono sempre in grado di evidenziare le molteplici ed eterogenee dimensioni del fenomeno. Allo stesso tempo, la valutazione della capacità di leadership è vincolata al grado di discrezionalità di chi sostanzialmente “esamina” il potenziale leader.

(1) Per una rassegna delle teorie sulla leadership si veda il contributo di Adinolfi in questo testo.

(2) Per un approfondimento sulla tematica si veda l’analisi multidimensionale svolta da Dansereau, Yammarino e Markham (1995).

Un approfondimento in questo ambito, è condotto da Brodbeck e colleghi (2000), i quali in una recente ricerca evidenziano come il ruolo del fattore *cultura* sia determinante nella definizione dei prototipi stessi. Gli autori mettono in luce che elementi come etnia, religione, sesso, background sociale ed economico e livello di istruzione influenzano la percezione della leadership e le caratteristiche stesse del leader. Alcuni studiosi hanno indagato in particolare le differenze che emergono tra lo stile di leadership degli uomini e quello delle donne; un contributo interessante è quello di Eagly e Karau (1991), i quali hanno mostrato come le donne esprimano una maggiore leadership sociale, mentre gli uomini sono più orientati ad una leadership legata al compito da svolgere ⁽³⁾. Peraltro, il ruolo della leadership femminile viene trattato da diversi studiosi di *International Human Resources Management* – tra cui Bird, Mukuda (1991); Jorstad (1996); Gregersen, Morrison, Black (1998); Caligiuri, Lazarova (2001); Stahl, Miller, Tung (2002) – che evidenziano come la flessibilità e la capacità di essere *teampayer* e di valorizzare i punti di vista degli altri siano tratti che con maggiore frequenza si riscontrano nelle donne *expatriates*, piuttosto che negli uomini; ciò conduce ad un ripensamento nel processo di selezione dei dirigenti e dei manager per gli incarichi internazionali (Silvestrelli, 2003).

Una teoria successiva è quella *comportamentista*, secondo la quale le caratteristiche di eccellenza del leader non sono innate, ma frutto della combinazione di attitudini, conoscenze ed esperienze che un individuo è stato in grado di sviluppare nel suo percorso di crescita (“leader si può diventare”). I numerosi studi sull’approccio comportamentista (tra cui Vroom, 1976; Blake, Mouton, 1964; 1981) hanno dato vita ad una serie di stili comportamentali del leader che tuttavia sono stati poi criticati; infatti, non esiste uno stile di leadership migliore di altri, poiché il comportamento – quindi lo stile di leadership – è fortemente influenzato dalla circostanze e dalle persone con cui il leader interagisce ⁽⁴⁾. Peraltro, un ulteriore aspetto rilevante ai fini del

⁽³⁾ A questo proposito, si ricordi che i primi studi sugli stili di leadership sono stati svolti da Lewin, Lippitt e White (1939), i quali hanno identificato alcuni stili di conduzione dei gruppi, analizzando l’influenza dello stile di leadership sul comportamento del gruppo, sia in termini “affettivi” che in termini di produttività.

⁽⁴⁾ Si pensi, ad esempio, al caso di collaboratori con un *locus of control interno*, che hanno cioè la convinzione che le proprie abilità, il proprio impegno e le proprie azioni hanno il potere di far accadere le cose e quindi incidere sulla realtà; questi tipi di persone sono solitamente orientate all’autorealizzazione e tendono a preferire una leadership partecipativa, piuttosto che avere un leader che controlla continuamente il loro operato. Al contrario, collaboratori con un *locus*

comportamento è la *frequenza* con cui l'esercizio della leadership viene ripetuto con l'obiettivo di mantenere elevata l'efficacia dell'azione ⁽⁵⁾.

La molteplicità delle situazioni fa sì che i comportamenti tenuti dal leader siano comunque eterogenei e non facilmente classificabili; essendo influenzato dalle variabili del contesto, il leader può infatti ricorrere a differenti *stili* in relazione alle esigenze dei diversi momenti, al fine di garantire l'efficacia della sua azione (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, 2001).

L'efficacia di un particolare stile della leadership può inoltre dipendere da caratteristiche *situazionali*, che rendono più o meno facile l'attività di guida della persona di cui trattasi. Le citate caratteristiche sono (Fiedler, 1967):

- il rapporto tra leader e *follower*;
- le specifiche del compito da svolgere;
- la posizione di potere ricoperta dal leader.

Al fine di una comprensione reale del fenomeno della leadership, si rende necessario distinguere tra la figura del *manager* e quella del *leader*. L'interesse per le diversità tra il manager e il leader da parte degli studiosi non è recente. Nel 1977 Zaleznik ha posto il problema della differenza nella natura stessa delle due figure. L'elemento comune tra il manager e il leader è l'*aspetto relazionale*, nel senso che entrambi si confrontano e interagiscono con diversi collaboratori. La differenza sta nel fatto che il manager assume un ruolo di comando – non necessariamente di “guida” – e fa uso del potere gerarchico che proviene dal ruolo e dalla posizione occupata all'interno della struttura organizzativa. Il manager svolge infatti attività di direzione – comunque subordinata all'autorità della *governance* – e si esprime con le azioni di coordinamento, supervisione e controllo delle operazioni, al fine di gestire, organizzare e rilevare le attività economico-aziendali (Cafferata, 2007). L'attività del management è orientata dunque alla *gestione della complessità* relativa sia alle risorse umane, che all'evoluzione dei processi organizzativi.

Il leader non è invece legato a particolari posizioni gerarchiche, ma ha anzi il compito di integrare, creare cioè coordinamento tra parti, tra parteci-

of control esterno – che ritengono le forze esterne responsabili di ciò che accade loro – preferiscono la guida di un leader che sappia supportarli, dal momento che non sono in grado di intervenire nel processo decisionale e controllare l'ambiente in cui operano.

⁽⁵⁾ Per un approfondimento sul rapporto tra frequenza del comportamento del leader ed efficacia del suo operato, si veda Shipper, White (1999).

panti e tra gli uni e gli altri ⁽⁶⁾. Ciò significa che la leadership non è vincolata alla gerarchia; chiunque, dalla base al vertice della piramide organizzativa può essere o diventare un leader. Inoltre, il leader tende ad avere una *visione ampia del proprio operato*, che prescinde dalle mere funzioni di direzione nel senso della programmazione, organizzazione e controllo; piuttosto, il suo compito è relativo agli aspetti *interpersonali* del lavoro di manager, come coinvolgere i propri collaboratori, influenzandone oltre che il comportamento anche la crescita personale e professionale (Bass, 1990). L'attività di leadership è quindi quella non solo di dare disposizioni e farle rispettare, ma anche di *orientare e motivare le persone* verso gli obiettivi aziendali, soprattutto in un'ottica di cambiamento organizzativo e strategico (Kotter, 1990).

Riprendendo l'analisi sull'approccio situazionale, le caratteristiche precedentemente indicate possono allo stesso tempo rappresentare un limite all'efficacia della leadership; indipendentemente dall'entità e intensità dell'azione, il leader non riesce sempre a influenzare e indirizzare le attitudini e i comportamenti dei *follower*. Ciò tende a verificarsi poiché le caratteristiche dei *follower*, la tipologia del compito e la posizione gerarchica del dirigente possono *sostituire* il potere di leadership o *ridurne l'effetto* nell'organizzazione. Nel primo caso, le caratteristiche situazionali sono "sostituiti" in quanto riescono a rendere la leadership non necessaria (Kerr, Jermier, 1978): si pensi a dipendenti molto efficienti e motivati al lavoro che non hanno bisogno di una supervisione continua. Nel secondo caso, le caratteristiche citate limitano l'influenza del dirigente, negandone l'impegno e la facoltà di intervento. Quando, ad esempio, vi sono subordinati con uno scarso livello di motivazione intrinseca e che svolgono compiti noiosi e poco stimolanti, è spesso necessario ricorrere a premi ed incentivi monetari. Può accadere però che il leader non abbia la possibilità di intervenire sulle dinamiche salariali, inficiando in tal modo la sua capacità direttiva.

Sebbene in entrambi i casi l'efficacia della leadership sia in qualche modo compromessa, si può rilevare che – eccetto nei casi in cui si verifica una totale delegittimazione – i "sostituiti per la leadership" sono spesso *funzionali* alle organizzazioni perché contribuiscono ad alleggerire il carico di responsabilità e di

⁽⁶⁾ Si ricorda che l'attività di integrazione costituisce una fondamentale condizione – insieme alla differenziazione, strutturazione e finalizzazione – per cui l'impresa si fa sistema competitivo. Integrare significa non solo coordinare, ma anche mostrare leadership mediante diversi stili applicabili nell'organizzazione. A questo proposito, si veda l'analisi svolta da Cafferata (2007) sulle teorie organizzative a cui sono collegati diversi significati e stili di leadership.

impegno del dirigente consentendogli di dedicarsi anche ad altre attività (Podsakoff et al., 1993; Dionne, Yammarino, Atwater, James, 2002).

Un'altra caratteristica del leader è il *carisma*. Gli studi sulla *leadership carismatica* enfatizzano la capacità del leader di avere un comportamento esemplare, mostrare e diffondere la visione, trasmettere fiducia, stimolare intellettualmente i *follower*, cambiandone i bisogni, i valori e le aspirazioni. In altre parole, la leadership carismatica può intervenire sugli aspetti della cultura organizzativa, modificandoli e rafforzandoli (House, 1976).

Alcuni autori (Shamir, House, Arthur, 1993) sottolineano che esiste una forte relazione di complementarità tra la leadership carismatica e lo sviluppo della *motivazione* dei collaboratori: il leader carismatico enfatizza l'impegno di ogni individuo, evidenziandone il contributo personale in relazione all'obiettivo organizzativo da raggiungere. A questo proposito, recenti studi mostrano, inoltre, che la leadership carismatica contribuisce allo sviluppo del "concetto di sé" dei collaboratori, a un positivo senso del sacrificio, all'identificazione con gli obiettivi del lavoro e quindi ad un complessivo incremento della motivazione (Conger, Kanuguro, 1998; Paul et al, 2001).

Negli anni Novanta si afferma un nuovo approccio agli studi sulla leadership, che risponde all'esigenze delle organizzazioni di trovare figure carismatiche in grado di gestire le mutevoli condizioni ambientali con cui l'impresa si confronta e di guidare le persone nel processo di cambiamento. La nuova leadership viene definita *trasformativa* ed è tipica del leader che sa trasformare il comportamento dei *follower* in relazione al cambiamento da attuare, ottenendo da questi fiducia, impegno nello svolgimento del lavoro, orientamento al fine dell'organizzazione ed elevato livello della motivazione. Riprendendo gli studi avviati da altri ricercatori, Bass (1985; 1990) definisce tre principali modalità con le quali il leader può cambiare i *follower*:

- incrementare la consapevolezza dei subordinati relativamente all'importanza del compito e alla rilevanza di svolgerlo in modo efficiente, efficace e nei tempi prestabiliti;
- rendere i *follower* consci dei bisogni che devono soddisfare, per realizzare la propria crescita personale e raggiungere traguardi;
- motivare i collaboratori a lavorare per il benessere dell'intera organizzazione, piuttosto che per il proprio guadagno e interesse personale.

Un aspetto interessante – che peraltro costituisce un filo conduttore anche nei vari studi sulla motivazione – riguarda il bisogno del leader di alimentare la

motivazione intrinseca dei *follower* mediante la *partecipazione* e l'*empowerment* ⁽⁷⁾. Quest'ultimo, in particolare, rappresenta il processo mediante il quale viene data ai membri dell'organizzazione l'autorità di prendere decisioni e assumersi la responsabilità dei compiti da svolgere e dei risultati conseguiti; invece di concentrare il potere decisionale unicamente nelle mani dei dirigenti, l'*empowerment* richiede un coinvolgimento nelle decisioni dei subordinati nell'intera piramide aziendale. Il dirigente, che vuole essere anche leader, offre ad ogni individuo la possibilità di esprimere le proprie idee e dimostrare le proprie capacità, al fine di sviluppare la sicurezza in sé, contribuendo quindi anche ad accrescere la motivazione a partecipare e produrre (Keller, Dansereau, 1995; House, 1996). Non può sfuggire che tale approccio organizzativo necessita un cambiamento nella percezione che i capi e i subordinati hanno del processo di *decision making*, in relazione alle modalità, agli strumenti e ai tempi con cui il potere decisionale si attua (Randolph, 2000).

Gli studi sulla leadership trasformazionale sono stati recentemente arricchiti da alcuni contributi che, continuando a tenere in considerazione il fattore "cambiamento" come determinante della leadership trasformazionale, propongono approcci innovativi (Quaglino, Ghislieri, 2000).

Interessante è la nuova prospettiva di analisi che si allontana dal concetto di leadership individuale per proporre quello di *leadership espressa dal gruppo*. Evidenze empiriche hanno condotto gli studiosi a sostenere che la tendenza di molte imprese è quella di scegliere un *team* di leader in grado di gestire *tutti* gli aspetti del processo di cambiamento, o comunque di quelli relativi alla gestione complessiva delle varie attività aziendali. Ai fini del successo dell'organizzazione, il *team di top managers* può essere talvolta maggiormente efficace e incisivo di un direttore generale e di un amministratore delegato; il team offre infatti una varietà di conoscenze, esperienze, attitudini, competenze e sensibilità che può aiutare l'organizzazione a cambiare per

⁽⁷⁾ Si veda il saggio di Silvestrelli sulle "Teorie della motivazione" in questo testo. Il concetto di *partecipazione* viene analizzato in particolare negli studi di Vroom (1973), il quale mette in evidenza che se il leader fa partecipare i *follower* al processo decisionale, questi saranno maggiormente predisposti ad accettare decisioni e provvedimenti sul loro operato; ciò può favorire la crescita personale e professionale dei collaboratori. Vi sono comunque alcuni aspetti problematici: innanzitutto la partecipazione comporta *tempo*, poiché più numerose sono le persone coinvolte nel processo decisionale; secondariamente, potrebbero verificarsi situazioni in cui i *follower* tendono a favorire opzioni che sono vantaggiose a livello individuale, ma non per l'organizzazione nel suo complesso.

rispondere con maggiore efficacia alle sfide dell'ambiente e trovare soluzioni efficienti per competere (Smith et al., 1994) ⁽⁸⁾.

Un altro approccio innovativo sulla leadership si collega agli studi sullo sviluppo della conoscenza e sulle *learning organizations* (Nonaka, 1991; Paniccia, 2002; Rullani, 2004). Alcuni studiosi – tra cui Senge (1990) – mettono in luce che il leader può essere visto come “progettista” e sostenitore del processo di apprendimento, dove gli individui hanno la possibilità di incrementare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze in un'ottica di miglioramento continuo.

QUALE RUOLO DEL LEADER NELLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO?

La necessità di interagire con organizzazioni e operatori economici a livello internazionale, nonché l'esigenza di mutare tempestivamente le politiche aziendali per mantenere la propria competitività sui mercati spingono le imprese a ricercare figure capaci di gestire il cambiamento.

A questo proposito, poiché il successo di cambiamenti organizzativi e strategici dipende in parte dall'efficacia della leadership esercitata, è auspicabile che il manager “globale” sappia essere anche leader e quindi in grado di creare una visione trascinante e “internazionale”, nella quale tutti i membri dell'organizzazione possano credere (Kets de Vries, 1998; Morelli, 1998; Ireland, 1999). A questo proposito, gli studi di Kesner e Sebor (1994) si sono concentrati sul processo di *turnover* dei membri del top management, mostrando come le imprese tendono a preferire quei manager che hanno dimostrato di possedere capacità di leadership nella gestione e istituzionalizzazione del cambiamento. Ciò avviene soprattutto in quei settori d'attività economica caratterizzati da mutamenti repentini dovuti, ad esempio, all'innovazione tecnologica, dove è necessario il rinnovo di idee, stimoli e risorse. Al contrario, negli ambienti competitivi poco turbolenti e nei periodi di relativa stabilità, quando cioè gli obiettivi aziendali riguardano soprattutto la ricerca dell'efficienza, l'azione del manager – il cui potere deriva per sua natura dalla posizione gerarchica – può rispondere alle esigenze dell'impresa (Kotter, 1996).

⁽⁸⁾ È necessario evidenziare che comunque vi sono alcuni aspetti problematici in questo approccio, primo fra tutti il possibile senso di frustrazione di ciascun leader nel dover lavorare in team piuttosto che mostrare la propria autonomia decisionale, esternando le naturali capacità e conoscenze (Katzenbach, 1997).

Le varie teorie sulla leadership hanno messo in luce che il leader possiede diverse qualità che tendono a modificarsi in relazione alla circostanza e ai *followers*. È necessario comunque evidenziare che, soprattutto in un'ottica di cambiamento, sono indispensabili *abilità personali* come coraggio, creatività, capacità di risolvere i problemi, di assumersi le responsabilità, di negoziare e adattarsi alle nuove condizioni nei processi di cambiamento organizzativo, nonché abilità nel conquistare la stima e la fiducia dei collaboratori ⁽⁹⁾. Il leader deve possedere anche *capacità specifiche* relative, ad esempio, alla creazione e conduzione di un gruppo e alla diffusione dell'entusiasmo tra i collaboratori per la realizzazione dei progetti. Infine, fondamentali sono le *competenze professionali*, le quali sono strettamente legate all'attività lavorativa e quindi alla capacità dell'individuo di applicare in una organizzazione complessa le sue conoscenze tecnico-specialistiche, manageriali e amministrative.

Tra gli aspetti sopra elencati è necessario menzionare la capacità del leader di *comunicare*, ricorrendo a tutti gli strumenti verbali e non verbali per realizzare un rapporto interpersonale efficace ed entrare in *empatia* con i collaboratori, ovvero percepire *pienamente* i sentimenti degli altri e partecipare alle loro emozioni, dimostrando una vera e profonda comprensione (Invernizzi, 1996). I rapporti di empatia contribuiscono infatti a creare relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto, consentendo di capire e gestire anche le dinamiche interpersonali più critiche all'interno dell'organizzazione; si pensi, ad esempio, alle "cordate" di potere e alle coalizioni informali, difficili da individuare e controllare, oppure al ruolo chiave svolto dagli attori principali nel circuito informativo, i quali, detenendo il controllo dei flussi dell'informazione, possono influire sul livello di performance dell'organizzazione.

⁽⁹⁾ Tra le numerose capacità attribuite al leader vale la pena menzionare l'"*intelligenza emotiva*", oggetto di indagine da parte di diversi studiosi, che ne hanno riconosciuto l'importanza nelle relazioni interpersonali. Per "intelligenza emotiva" si intende la capacità di un individuo di controllare le emozioni, di esprimere i sentimenti in relazione alla circostanza, di dominare l'ansia e di gestire in modo armonico le relazioni con gli altri. Questo aspetto è oggi diventato un strumento critico di valutazione del personale, soprattutto nei momenti di stress e di cambiamento. In particolare, Goleman (2003) – uno dei maggiori promotori degli studi sull'intelligenza emotiva – definisce questa caratteristica come un insieme di cinque forze: 1) autoconsapevolezza – comprendere le emozioni e i sentimenti; 2) controllo delle proprie emozioni – dominare le emozioni "negative"; 3) motivazione di se stessi – credere nelle proprie capacità genera una forza positiva che stimola la motivazione a raggiungere le mete; 4) empatia – "ascoltare" le emozioni degli altri, riuscire a comprenderle e ad immedesimarsi; 5) gestione delle relazioni – interagire con gli altri in modo appropriato a seconda delle persone e delle circostanze.

Nonostante la presenza di un leader efficace, è possibile che nella comunicazione si verifichino delle “asimmetrie informative”, dovute a particolari *disfunzioni* che si generano quando le persone interagiscono tra loro. A questo proposito, si pensi alla eventuale superficialità nella valutazione degli effetti che il comportamento e le parole possono avere sugli interlocutori, come l'utilizzo di espressioni verbali e atteggiamenti che possono essere considerati troppo aggressivi e diretti. Un'altra possibile disfunzione è rappresentata dalla difficoltà di sostenere l'aspetto emotivo del coinvolgimento nell'interazione con gli altri e di valutare correttamente i vari comportamenti, mentre, ad esempio, si dà una scarsa attenzione al *feedback* positivo e si attribuisce un'eccessiva enfasi a quello negativo, dovuto a situazioni e comportamenti non idonei.

In un'ottica di cambiamento organizzativo, possono verificarsi delle inefficienze nell'esercizio della leadership quando, a seguito di una modificazione del compito da svolgere o della posizione gerarchica, il leader tende a riproporre gli stessi comportamenti del passato oppure si limita ad imitare lo stile di leadership del predecessore ⁽¹⁰⁾.

È noto che il contesto aziendale può avere un ruolo rilevante nella definizione dello stile di leadership ed è necessario che i dirigenti tengano in considerazione quei fattori interni all'impresa che possono influire sull'esito positivo del processo di cambiamento. Tra i principali fattori è possibile evidenziare i seguenti:

- a) *l'aspetto strutturale dell'organizzazione* – grado di verticalizzazione della struttura, numero dei livelli gerarchici, meccanismi operativi e relazioni orizzontali e diagonali;
- b) *il profilo delle risorse umane* – livello di istruzione, capacità di apprendimento e condivisione della conoscenza, nazionalità e cultura delle persone;

⁽¹⁰⁾ Interessante a questo proposito è il riferimento ai “miti” e ai “riti” che si verificano nelle imprese. In particolare, i “miti” vengono evocati dall'*élite* del vertice aziendale relativamente ai successi conseguiti dall'impresa, a fatti di gestione realmente accaduti e ad aneddoti sulle operazioni aziendali di maggior successo. I “miti” vengono celebrati mediante iniziative “rituali” (cerimonie, riunioni, occasioni di formazione e di socializzazione) necessarie per mantenere la cultura aziendale e rafforzare il senso di appartenenza del personale. Tuttavia, “miti” e “riti” possono rappresentare una resistenza al cambiamento dell'impresa dal momento che, da una parte, riguardano soltanto situazioni passate positive, dall'altra, non consentono sempre di sperimentare nuovi stili di governo aziendale. Per un approfondimento su questi aspetti, si veda Cafferata, 1995.

- c) il *compito specifico che il leader deve svolgere* – aspetti formali e informali dell'incarico, contenuti, grado di innovazione;
- d) la *combinazione dei fattori produttivi* – competenze da sviluppare, risorse da utilizzare, attività da implementare, nonché tempi e modalità con cui operare al fine di cogliere le opportunità offerte dai mercati;
- e) l'*immagine dell'impresa* – la reputazione, la *mission* e il clima organizzativo comunicati sia internamente ai membri dell'organizzazione che esternamente ai mercati e agli *stakeholders*.

Insieme con gli aspetti sopra elencati, vi sono *fattori esterni* all'impresa che possono interferire nel processo di cambiamento ed influenzare lo stile di leadership delle persone e quindi anche l'immagine che l'organizzazione intende riflettere verso l'esterno. Questi fattori si riferiscono ad una serie di condizioni economiche, sociali e politiche:

- a) la necessità di *creare prodotti e servizi* rispondenti ad un consumatore “globale” attento al processo di valutazione e di scelta, nonché alle modalità di acquisto; le preferenze verso un prodotto sono determinate da numerosi fattori tra cui la percezione della qualità e la conoscenza dell'azienda produttrice;
- b) l'*assetto politico di riferimento*, che determina il grado di coinvolgimento dell'organizzazione con governi, associazioni, enti e *stakeholders* in genere, nonché con diverse tipologie di coalizioni e rapporti di potere;
- c) la difficoltà aziendale di operare a fronte dei *cambiamenti* che hanno caratterizzato i *settori industriali*, nei quali si sono create sinergie e complementarietà – talora vere e proprie sovrapposizioni – che hanno modificato i confini dei mercati e le dinamiche concorrenziali delle imprese (si pensi al caso delle interconnessioni dell'elettronica di consumo con il digitale e le telecomunicazioni; all'intreccio tra settore farmaceutico e settore cosmetico);
- d) il bisogno di gestire *partnership e alleanze* a livello internazionale che contribuiscono a sviluppare l'abilità dell'impresa – e quindi degli uomini che vi lavorano – nel gestire il sistema di relazioni in un'ottica di lungo periodo.

Queste considerazioni consentono di affermare che la dimensione della leadership non si limita soltanto al rapporto tra leader e *follower* all'intero dell'organizzazione, ma tende anche ad estendersi al complessivo “*modus operandi*” dell'impresa; *l'efficacia della leadership si esprime nella capacità delle impre-*

se di interagire non soltanto con il task environment, ma anche con il general environment, realizzando un processo di adattamento alle diverse e mutevoli dinamiche competitive. Si può quindi parlare di “strategic leadership”, che riguarda l’insieme dei processi che determinano il grado in cui le organizzazioni sono efficaci nel creare le connessioni più appropriate tra persone, struttura, tecnologia, processi produttivi e opportunità di business ⁽¹⁾.

La dimensione strategica della leadership definisce di conseguenza una nuova figura di leader, al quale vengono richieste competenze sempre più sofisticate, che possono essere elencate di seguito (Sosik et al., 2005).

- *To Connect*. Creare relazioni personali e professionali basate sulla fiducia e sulla reputazione. Per conseguire performance positive, la leadership richiede un forte e ampio network di risorse sociali e tecnologiche, che possono contribuire a fondare e mantenere nel tempo un solido capitale finanziario, di conoscenze e di immagine.
- *To Inspire*. Enfatizzare gli ideali e i valori dell’organizzazione, trasferendo entusiasmo alle persone, dando quindi anche il supporto per superare periodi di cambiamento e di crisi aziendale. Un approccio “ispirato” significa sapere costruire e proporre la *vision*, diffonderla nell’organizzazione dando ai collaboratori l’immagine mentale di un progetto da realizzare, verso cui orientare gli sforzi lavorativi. Il mantenimento del “credo” nella visione e la perseveranza consentono di acquisire credibilità e generare fiducia.
- *To Look*. Monitorare costantemente l’ambiente economico per scoprire i trend dei mercati e individuare le potenziali connessioni con altre organizzazioni che operano nella filiera di riferimento (come i fornitori a monte e i distributori a valle) o in altre filiere e contesti diversi. Allo stesso tempo, il leader deve conoscere le potenzialità disponibili, valutando i punti di forza e i debolzza propri e quelli dei collaboratori, misurando in tal modo il contributo di ogni individuo e sviluppando eventuali “talenti”. In altre parole, è

⁽¹⁾ La General Electric e la Microsoft rappresentano due casi significativi, in quanto sono riuscite a innovarsi e migliorare le performance aziendali grazie all’esercizio di una leadership strategica. Nel caso della GE, sono stati utilizzati il personale interno e il network professionale dei dipendenti ai vari livelli gerarchici al fine di reperire nuove idee per iniziative aziendali, come individuare e selezionare i talenti e formare i nuovi assunti sui valori della cultura organizzativa. Allo stesso modo la Microsoft ha inserito nel piano strategico aziendale le idee proposte dai consumatori, creando in tal modo un sistema di feedback in cui sono collezionati suggerimenti per realizzare miglioramenti dei sistemi e dei prodotti; in questo caso è possibile dire che i consumatori sono diventati partner nel sistema di leadership strategica della Microsoft.

- importante che il leader possieda una consapevolezza delle dinamiche dell'ambiente competitivo (*external awareness*) e una sensibilità nel valutare l'efficacia dello stile di leadership e i suoi effetti nei comportamenti dei *follower* e nell'intera organizzazione (*internal awareness*).
- *To Execute*. Seguire l'implementazione della strategia e verificare che tutte le fasi siano realizzate secondo quanto stabilito in sede di pianificazione. È quindi importante individuare non soltanto la meta del processo di cambiamento, ma distinguere anche le tappe intermedie da attraversare per raggiungerla. Questa capacità fa riferimento all'abilità *strategica* del leader che è in grado di vedere sia il disegno generale (strategia), sia le scelte e le alternative *in itinere* (tattiche) in una prospettiva sistemica ⁽¹²⁾. Fondamentale è anche la capacità di individuare i momenti critici del processo di realizzazione del progetto, nonché la definizione dei compiti e dei ruoli delle persone coinvolte.
 - *To Adapt*. Accettare le sfide, attuare processi di adattamento e riorganizzare le attività e le persone con una certa frequenza. Il leader strategico ha bisogno di creare costantemente, sperimentare, innovare e condividere con i propri collaboratori la nuova conoscenza.
 - *To Develop*. Crescere con i *follower* e costruire una leadership condivisa e una cultura dell'apprendimento che sviluppino fiducia e responsabilità tra i membri dell'organizzazione. Questo approccio dovrebbe essere supportato da una comunicazione efficace non soltanto interna all'impresa, ma anche esterna verso tutti gli *stakeholders*.

Le attività indicate possono essere viste come *funzionali* al compito principale del leader moderno, che è quello della *gestione del cambiamento e del processo di adattamento* alle nuove condizioni che emergono nell'ambiente interno ed esterno all'impresa (Morrison, 2000). È necessario comunque sottolineare che il cambiamento può incontrare diverse difficoltà nel percorso di attuazione. Innanzitutto, vi sono *inerzie strutturali* riferite alla pesantezza della "macchina amministrativa" dell'organizzazione che rallentano il processo; in secondo luogo, esistono dei *limiti alla razionalità* e alla *conoscenza*

⁽¹²⁾ La leadership può essere osservata anche in una dimensione sistemica, dal momento che riguarda la capacità di creare integrazione, interdipendenza e comunicazione tra le parti e i partecipanti orientandoli verso una meta comune. Per un approfondimento sull'approccio sistemico si veda Golinelli (2000).

za delle persone che non consentono una completa valutazione di tutti gli aspetti del cambiamento ⁽¹³⁾. Infine, si verificano *resistenze personali* (propensione alla conservazione di posizioni di comodo o di potere) che impediscono alle organizzazioni complesse di rompere la continuità gestionale rispetto al passato e di attuare il cambiamento secondo quanto sarebbe necessario o, addirittura, secondo quanto potrebbe essere previsto da decisioni già formalizzate (Cafferata, 1995).

Esistono tuttavia alcune condizioni che facilitano il processo di cambiamento e che devono essere monitorate dai *decision maker* aziendali. Queste condizioni possono essere riassunte come segue:

- a) *sostegno continuo del processo di apprendimento* – chiarisce il percorso conoscitivo e indica le possibili alternative;
- b) *condivisione degli obiettivi che guidano il cambiamento* – consente alle persone di capire, accettare e credere nel progetto di cambiamento e di comprendere il proprio contributo;
- c) *definizione dei ruoli di tutti gli attori coinvolti nel processo* – permette di sapere la suddivisione delle responsabilità e dei compiti;
- d) *controllo formale e informale dei comportamenti e delle attività* – fondamentale è il monitoraggio *in itinere* al fine di individuare eventuali anomalie e le possibili alternative;
- e) *esercizio costante della leadership* – protegge i principi e la cultura aziendali e mantiene vivo il senso di unitarietà dell'impresa.

La gestione del cambiamento presuppone quindi che i top manager coinvolti dimostrino capacità di leadership nel determinare la direzione strategica, realizzare i progetti e trascinare i membri dell'organizzazione verso una meta comune; allo stesso tempo, il successo del cambiamento nell'impresa dipende anche dalla loro capacità di proteggere la cultura organizzativa, mantenendo saldi i principi e i valori dell'organizzazione (Covey, 1992; Quaglino, 1998).

Queste considerazioni fanno riflettere sul ruolo che il "leader moderno" deve svolgere nella gestione delle relazioni tra le persone che operano nell'organizza-

⁽¹³⁾ Il concetto di "razionalità limitata" è stato ampiamente trattato da Simon (1985), il quale sostiene che il comportamento umano è nelle intenzioni razionale; in realtà, le carenze fisiologiche e cognitive e l'ambiente e gli stimoli arbitrari rendono il comportamento umano solo parzialmente razionale.

zione e tra queste e i soggetti esterni all'impresa, soprattutto in considerazione delle diversità culturali individuali ⁽¹⁴⁾. Nell'attuale contesto competitivo, infatti, lo sviluppo dell'organizzazione si articola anche attraverso la realizzazione di una più ampia ed eterogenea rete di relazioni, che trova fondamento nella consapevolezza dei vantaggi conseguibili mediante varie forme di cooperazione tra imprese; gli sviluppi relazionali interni ed esterni costituiscono quindi un fattore di influenza determinante sia per la definizione della "dimensione" e della "forma" dell'impresa sia per le politiche di gestione del personale, anche in una prospettiva internazionale (Pepe, Silvestrelli, 2006).

I LATI OSCURI DELLA LEADERSHIP

Negli ultimi decenni si è prestata molta attenzione alla figura dei "grandi manager" dell'economia internazionale; questo interesse ha dato vita a una lunga serie di biografie di personaggi famosi a capo di imprese multinazionali che in sostanza "hanno fatto la differenza". Tuttavia, in diversi casi, la celebrazione di questi individui è risultata controproducente, poiché i fattori di scelta dei manager eccellenti – in grado di influenzare fortemente anche le decisioni della governance aziendale – non si basava tanto sulle capacità professionali e di guida specificamente evidenziate, quanto sulla capacità di questi di gestire i rapporti di potere con tutti gli *stakeholders* e di proiettare ottimismo sugli investitori ⁽¹⁵⁾.

A questo proposito, è importante sottolineare che il *potere* non deve essere confuso con la leadership. Il potere può essere conseguito anche "autonomamente" da un individuo, il quale, mediante le proprie capacità personali e professionali e le opportunità offerte dal contesto, può "conquistare" potere politico, economico o sociale; in sostanza, non è sempre necessaria l'accettazione degli altri perché un individuo diventi potente. Al contrario, la leader-

⁽¹⁴⁾ Relativamente al concetto di diversità si veda l'interessante contributo di Kets de Vries e Korotov (2005) sulle problematiche relative alla formazione del leader "europeo".

⁽¹⁵⁾ La storia presenta peraltro numerosi esempi di leader carismatici che hanno esercitato un forte potere di leadership nella vita economica e sociale, ma non hanno rappresentato modelli esemplari di virtù; si pensi al caso di alcuni Paesi in cui si sono affermate persone in grado di manipolare la popolazione attraverso sofisticati sistemi di persuasione e controllo di massa: una volta ottenuto il consenso, tali persone sono diventate feroci dittatori. Ciò conduce a riflettere sulla stretta relazione che intercorre tra le capacità del leader e il contesto in cui queste si esplicano (La Bella, 2005).

ship deriva da specifiche qualità personali e dal livello di gradimento che essa suscita. L'individuo che dimostra di possedere caratteristiche distintive e capacità di influenzare i comportamenti delle persone, coinvolgendole con entusiasmo, è degno di stima e fiducia e la sua autorevolezza (leadership) viene riconosciuta e ampiamente accettata.

Gli studi sul ruolo del potere all'interno delle organizzazioni sono stati sviluppati da Weber che definisce il potere come "la possibilità per specifici comandi (per qualsiasi comando) di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di uomini" (Weber, 1961, 207). L'autore evidenzia come ogni potere richiede di essere legittimato per essere esercitato in modo continuativo e regolare affinché i seguaci riconoscano e credano in questa legittimità. Ciò differenzia il potere (legittimo) dagli altri tipi di poteri arbitrari e autoritari ⁽¹⁶⁾.

Quando il potere "legittimo" è proporzionato al ruolo che il capo deve assolvere ed è regolato da precise norme, allora trova visibilità e rispetto da parte dei membri dell'organizzazione, ponendosi come base della leadership. Tuttavia, vi sono casi in cui il leader, pur essendo accettato e riconosciuto, potrebbe abusare della propria posizione di forza e di prestigio. Un caso tipico riguarda il rischio di utilizzare la propria posizione gerarchica e il proprio potere per fini personali (*moral hazard*) (Conger, 1995).

L'abuso di potere da parte del leader può riguardare anche la *delega* delle responsabilità che questo attua all'interno della piramide gerarchica. Può infatti accadere che il dirigente attribuisca i compiti ai propri subordinati non seguendo una regola meritocratica e legata alle competenze, ma basandosi su favoritismi e giochi arbitrari. Ciò può provocare malcontento tra i collaboratori, che non riconoscono la leadership del capo, la capacità di questo di individuare le varie competenze individuali e attribuire equamente i compiti. La delega costituisce infatti un importante strumento sia per gli effetti sul complessivo

⁽¹⁶⁾ A questo proposito, Weber (1961) distingue il potere in tre tipi: il potere carismatico, il potere tradizionale e il potere legale. La prima tipologia è tipica di un individuo dotato di qualità eccezionali, che sono largamente riconosciute e che lo rendono un capo trascinante. Il secondo tipo di potere basa la sua legittimità su antichi ordinamenti e poteri spesso tramandati. Infine, il potere legale è quello fondato sul rispetto della legge e quindi la persona dotata di questo potere esercita la carica in virtù di una nomina legale. A questo proposito, secondo Weber, l'apparato amministrativo tipico del potere legale è la burocrazia. Questa classificazione permette all'autore di creare dei "tipi puri" di potere che però non sempre esistono in modo così definito e specifico, ma, anzi, sono nella maggior parte dei casi combinati tra loro, dando luogo ad una serie ben più ampia di tipologie di potere.

processo di *decision making*, sia per lo sviluppo dei collaboratori, e ciò almeno per due ragioni. Innanzitutto, il decentramento fa sì che le decisioni vengano prese sulla base delle competenze individuali, conseguendo in tal modo una migliore gestione della conoscenza e una maggiore efficienza dell'interno processo decisionale. In secondo luogo, la responsabilizzazione dei subalterni è alla base del processo di *empowerment* che molte organizzazioni attuano nei confronti dei propri dipendenti, al fine di renderli maggiormente consapevoli delle proprie capacità e del proprio operato ⁽¹⁷⁾.

Un'altra circostanza in cui si può verificare un uso distorto del potere del leader riguarda l'intensità della *vision* e della *mission* del dirigente e la forza con cui questo difende i valori dell'organizzazione. Vi sono, infatti, capi carismatici che interiorizzano fortemente i principi e i valori aziendali e utilizzano la reputazione dell'impresa e la leadership sviluppata nell'organizzazione per dare visibilità alla propria figura ⁽¹⁸⁾. Ciò può provocare malcontento e confusione nei collaboratori, che possono sentirsi demotivati dalla presenza di superiori orientati più all'immagine che al contenuto lavorativo.

Resta da chiedersi perché spesso nelle organizzazioni vi siano situazioni in cui l'esercizio della leadership non conduce i capi ai risultati attesi.

Un primo tipo di inefficienza si verifica quando il top management non è in grado di *definire in modo adeguato gli obiettivi* da perseguire. La ragione di questo va cercata innanzitutto nel lavoro intellettuale che ciò comporta, lavoro che spesso aumenta il peso delle operazioni quotidiane; inoltre, vi è anche il desiderio di evitare conflitti con coloro che, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, possono sentirsi minacciati da una precisa definizione dei progetti, la cui realizzazione potrebbe provocare rivendicazioni e modifiche negli assetti di potere.

Un'altra situazione in cui l'esercizio della leadership non conduce i capi ai risultati attesi si verifica quando i fini, per quanto chiaramente formulati, *non vengono completamente accettati dai collaboratori* che operano nell'impresa. Ciò può avvenire nel caso in cui il dirigente non riesce a bilanciare efficientemente le responsabilità individuali e quando non c'è un'equa valutazione dei comporta-

⁽¹⁷⁾ Si evidenzia che l'*empowerment* può presentare alcuni limiti nella sua applicazione soprattutto per ciò che concerne la reazione delle persone responsabilizzate. Ad esempio, lo stress legato alla responsabilizzazione e le aspettative da parte dei superiori potrebbero generare situazioni di insoddisfazione lavorativa e, talvolta, di vero conflitto (Quinn, Spreitzer, 1997).

⁽¹⁸⁾ Per un interessante approfondimento sul tema, si veda il contributo di Strange e Mimford (2002).

menti dei subalterni nelle situazioni di premio o sanzione. Il vero leader offre invece una guida sicura e imparziale al processo di amministrazione, creando convinzione. Di qui il suo ruolo “istituzionale”, nel senso che motiva le persone e difende i valori dell’organizzazione (Selznick, 1984).

Un’interessante ricerca ha messo in luce che, nonostante le eccellenti capacità personali e professionali, manager ad elevato potenziale non riescono a raggiungere posizioni al vertice dell’impresa dimostrando capacità di leadership, a causa di una *scarsa dimensione relazionale*. Dalla predetta indagine emerge che le principali ragioni dell’insuccesso sono riferite all’insensibilità, all’arroganza, al tradimento della fiducia, all’incapacità di delegare e di scegliere i collaboratori (Daft, 1999). In generale, vi sono comunque delle “trappole” in cui un leader può cadere e cioè:

- *isolamento* – troppo orientato alla produzione, trascura le relazioni con i propri collaboratori, che quindi progressivamente perdono fiducia e si allontanano;
- *la regola del “one best way”* – esiste il rischio che il leader si focalizzi sulle sue opinioni o comunque soltanto su una soluzione perdendo di vista la flessibilità necessaria per individuare le alternative;
- *eccedere nell’iniziativa* – la motivazione del gruppo si basa anche sul conseguimento progressivo dei risultati; proporre troppi progetti/comparti rischia di far perdere di vista gli obiettivi, creare confusione e demotivare le persone;
- *essere troppo indulgente* – l’eccessiva premura verso quei collaboratori che non riescono a tenere il passo del gruppo rischia di diventare un elemento di disturbo, demotivando gli altri;
- *non cambiare mai le persone nel gruppo* – il rischio è quello che le persone si chiudano tra loro, perdendo obiettività e limitando il processo di sviluppo della conoscenza.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Una delle principali sfide che le imprese devono oggi affrontare è quella di creare la *successione per la leadership* (Conger, Kanungo, 1998; Nanus, Dobbs, 1999). La sostituzione di persone in posizioni di potere rilevanti costituisce infatti un compito difficile che richiede ai dirigenti di più alto livello un forte impegno nella pianificazione della formazione manageriale di lungo periodo orientata ai

manager dei livelli gerarchici inferiori. Diversi studiosi, tra cui Manz e Sims (1991) sostengono che il leader è anche colui che è capace di realizzare le condizioni ideali per consentire ai propri collaboratori di diventare “leader di se stessi”, ponendo in tal modo le basi per la creazione di nuovi leader.

Certamente, un momento fondamentale è rappresentato dall'individuazione dei soggetti con grandi potenzialità, al fine di definire gli interventi formativi a questi orientati, necessari per lo sviluppo della leadership lungo il percorso di crescita professionale (Conger, 1993; Barker, 1997). Allo stesso tempo, è importante che il dirigente/leader sappia dare ai subalterni nuove sfide lavorative da affrontare per sperimentare la loro possibilità di crescere, di acquisire conoscenza e creare nuove relazioni interpersonali utili per sostenere le differenziate iniziative di leadership (Klagge, 1996; Piccardo, 1998). A questo proposito, alcune imprese utilizzano incentivi e premi per stimolare gli alti dirigenti a partecipare a queste attività di valutazione e programmazione della formazione di potenziali futuri leader per diffondere la cultura d'impresa all'interno delle organizzazioni. Si può dire che “l'istituzionalizzazione di culture centrate sulla leadership è, dunque, l'atto finale della leadership” (Kotter, 1990, 29).

La pianificazione della successione della leadership rappresenta pertanto un'attività critica di governance e management al tempo stesso, in quanto strettamente legata alle modificazioni degli assetti di potere nelle organizzazioni. Tuttavia, se da una parte è necessario che gli alti dirigenti guidino le persone nel cambiamento, dall'altra parte sono spesso gli stessi top manager che non accettano di perdere il potere acquisito e quindi ostacolano qualsiasi modificazione. Le difficoltà nell' “eredità della leadership” trovano fondamento nelle resistenze insite nella “leadership di posizione”, vincolata cioè alla gerarchia organizzativa, al ruolo conquistato nel corso degli anni e al potere cristallizzatosi in “cricche”.

La sfida delle imprese sarà quella di equilibrare la necessità di creare una “leadership di vertice” – in grado di sviluppare futuri leader e, quindi di rinnovarsi – e una “leadership diffusa”, che faciliti il conseguimento di posizioni di manager a sempre più elevato livello e carriere indirizzate al predetto “vertice”.

Riferimenti bibliografici

- ADINOLFI P. (1998), “Teorie della leadership”, in Cafferata R. (2000), (a cura di) *Management e organizzazione aziendale*, Aracne, Roma.
- ALIMO-METCALFE B., ALBAN-METCALFE R.J. (2001), “The development of a new transformational leadership questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, March.

- BARKER R.A. (1997), "How can we train leaders if we do not know what leadership is?", *Human Relations*, 50 (4).
- BASS B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- BASS B.M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York.
- BIRD A., MUKUDA M. (1991), "Expatriates in their own home: a new twist in the Human Resource Management strategies of Japanese MNCs", *Human Resource Management*, 28 (4).
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, Texas.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. (1981), "Management by grid principles or situationalism: which?", *Group & Organization Studies*, December.
- BRODBECK et al. (2000), "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, March.
- CAFFERATA R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R. (2007), *Lezioni di economia e gestione delle imprese. Razionalismo economico e imperfezione dei sistemi*, Texmat, Roma.
- CALIGIURI P.M., LAZAROVA M. (2001), "Strategic repatriation policies to enhance global leadership development", in MENDENHALL M.E., KUHLMANN T.M., STAHL G.K. (Eds), *Developing global business leaders*, Quorum, Westport.
- CONGER J.A. (1990), "The dark side of leadership", *Organizational Dynamics*, Autumn.
- CONGER J.A. (1993), "The brave new world of leadership training", *Organizational Dynamics*, Fall.
- CONGER J.A., KANUNGO R.N. (1998), *Charismatic Leadership*, Sage, New York.
- COVEY S. (1992), *Principle centered leadership*, Fireside, New York.
- DAFT R.L. (1999), *Leadership. Theory and Practice*, The Dryden Press, Orlando, Florida.
- DANSEREAU F., YAMMARINO F.J., MARKHAM S.E. (1995), "Leadership : multiple level approaches", *Leadership Quarterly*, 6 (2).
- DIONNE S.D., YAMMARINO F.J., ATWATER L.E., JAMES L.R. (2002), "Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias", *Journal of Applied Psychology*, June.
- EAGLY A.H., KARAU S.J. (1991), "Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, May.

- FIEDLER F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- GOLEMAN D. (2003), *Intelligenza emotiva*, Bur Saggi.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, vol. I.
- GREGERSEN H.B., MORRISON A.J., BLACK J.S. (1998), "Developing leadership for global frontiers", *Sloan Management Review*.
- HOUSE R.J. (1976), "A 1976 theory of charismatic leadership", in Hunt J.G., Larson L.L. (eds), *Leadership: the cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- HOUSE R.J. (1996), "Path-Goal Theory of leadership: lesson, legacy, and reformulated theory", *Leadership Quarterly*, Autumn.
- INVERNIZZI E. (1996), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- IRELAND R.D. (1999), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: the role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, 13 (1).
- JORSTAD J. (1996), "Narcissism and leadership: some differences in male and female leaders", *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (6).
- KATZENBACH J.R. (1997), "The myth of the top management team", *Harvard Business Review*, November-December.
- KELLER T., DANSEREAU F. (1995), "Leadership and empowerment: a social exchange perspective", *Human Relations*, 43 (8).
- KERR S., JERMIE J. (1978), "Substitutes for leadership: their meaning and measurements", *Organizational Behavior and Human Performance*, December.
- KESNER I.F., SEBORA T.C. (1994), "Executive succession: past, present & future", *Journal of Management*, 20 (2).
- KETS DE VRIES M.F.R. (1998), "Charisma in action: the transformational abilities of Virgin's Branson and ABB's Percy Barnevik", *Organizational Dynamics*, Winter.
- KETS DE VRIES M.F.R., KOROTOV K. (2005), "The future of an illusion: in search of the new European business leader", *Organizational Dynamics*, 34 (3).
- KLAGE J. (1996), "Defining, discovering and developing personal leadership in organizations", *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (5).

- KOTTER J.P. (1990), "What leaders really do?", *Harvard Business Review*, n.3. Tr. It. "Ma cosa fanno, davvero, i leader?", in QUAGLINO G.P. (a cura di) (2005), *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- KOTTER J.P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston; Mass.
- KREITNER R., KINICKI A. (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.
- LA BELLA A. (2005), *Leadership*, Apogeo, Milano.
- LEWIN K., LIPPITT R., WHITE R. (1939), "Pattern of aggressive behaviour in experimental created 'social climates' ", *Journal of Social Psychology*, n. 10.
- LORD R.G. (1986), "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures", *Journal of Applied Psychology*, n. 71.
- MANN R.D. (1959), "A review of the relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, n. 56.
- MANZ C.C., SIMS H.P. (1991), "Superleadership: beyond the myth of heroic leadership", *Organizational Dynamics*, Spring.
- MORELLI U. (1998), "Leadership e trasformazioni organizzative", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 169.
- MORRISON A.J. (2000), "Developing a global leadership model", *Human Resource Management*, n. 39.
- NANUS B., DOBBS S.M. (1999), *Leaders Who Make Difference*, Jossey Bass, San Francisco.
- NONAKA I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, November-December.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- PAUL J., COSTLEY D.L., HOWELL J.P., DORFMAN P.W., TRAFIMOW D. (2001), "The effects of charismatic leadership on followers' self-concept accessibility", *Journal of Applied Social Psychology*, Settembre.
- PEPE C., SILVESTRELLI P. (2006), "Strutture organizzative e risorse manageriali nella governance delle imprese internazionalizzate", in ABATECOLA G., POGGESI S. (a cura di) (2006), *Studi sulla governance delle aziende*, Giappichelli Editore, Torino.
- PICCARDO C. (1998), *Insegnare e apprendere la leadership*, Guerini, Milano.
- PODSAKOFF P.M., NIEHOFF B.P., MACKENZIE S.B., WILLIAMS M.L. (1993),

- “Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier’s Situational Leadership Model”, *Organizational Behavior and Human decision Processes*, n. 54.
- QUAGLINO G.P. (1998), “Ripensare la leadership”, *Sviluppo & Organizzazione*, 169.
- QUAGLINO G.P., GHISLIERI C. (2000), “Il tempo della leadership”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 182.
- QUINN R.E., SPREITZER T.C. (1997), “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”, *Organizational Dynamics*, Autumn.
- RANDOLPH W.A. (2000), “Re-thinking empowerment: why is it so hard to achieve?”, *Organizational Dynamics*, 29 (2).
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- SENGE P.M. (1990), “The leaders new work. Building learning organizations”, *Sloan Management Review*, Fall.
- SHAMIR B., HOUSE J., ARTHUR M.B. (1993), “The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory”, *Organizational Science*, November.
- SHIPPER F., WHITE C.S. (1999), “Mastery, frequency, and interaction of managerial behaviors relative to subunit effectiveness”, *Human Relations*, January.
- SILVESTRELLI P. (2003), “Problematiche relative alla scelta dei manager *expatriates* nelle imprese transnazionali”, *Sinergie*, n. 60, Gennaio-Aprile.
- SIMON H.A. (1985), “La razionalità in economia: un artificio per l’adattamento”, in SIMON H.A. *Casualità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- SMITH K.G., SMITH K.A., OLIAN J.D., SIMS H.P., O’BANNON D., SCULLY J.A. (1994), “Top management team demography and process: the role of social integration and communication”, *Administrative Science Quarterly*, n. 39.
- SOSIK J.J., JUNG D.I., BERSON Y., DIONNE S.D., JAUSSE K.S. (2005), “Making all the right connections: the strategic leadership of top executives in high-tech organizations”, *Organizational Dynamics*, 34 (1).
- STAHL G.K., MILLER E.L., TUNG R.L. (2002), “Toward the boundaryless career: a closed look at the *expatriates* career concept and the perceived implications of an international assignment”, *Journal of World*

Business, n. 37.

- STODGILL R.M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey on the literature", *Journal of Psychology*, n. 25.
- STODGILL R.M. (1974), *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, Free Press, New York.
- STRANGE J.M., MUMFORD M.D. (2002), "The origins of vision. Charismatic versus ideological leadership", *The Leadership Quarterly*, n. 13.
- VROOM V.H. (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- VROOM V.H. (1976), "Leadership", in Dunnette M.D. ed. (1976), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- WEBER M. (1961), *Economia e società*, Tr. It., Vol I, Comunità, Milano.
- ZALEZNIK A. (1977), "Managers and leaders: are they different?", *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School Press, MA.