

3/2015

Poliarchie/Polyarchies

Studi e ricerche del DiSPeS / *DiSPeS Studies and Researches*



New leadership e carisma

Pier Giorgio Gabassi

EUT



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

DIREZIONE EDITORIALE / *EDITOR*

Giuseppe Ieraci

REDAZIONE / *EDITORIAL BOARD*

Diego Abenante, Daniele Andreozzi, Serena Baldin,
Gabriele Blasutig, Giovanni Delli Zotti, Daniela Frigo, Igor Jelen

COMITATO SCIENTIFICO / *SCIENTIFIC BOARD*

Matthijs Bogaards (Jacobs University Bremen)
Bernardo Cardinale (Università di Teramo)
Pietro Grilli di Cortona (Università Roma 3)
Luca Lanzalaco (Università di Macerata)
Liborio Mattina (Università di Trieste)
Leonardo Morlino (Luiss Guido Carli Roma)
Lucio Pegoraro (Università di Bologna)
Guido Samarani (Università Ca' Foscari Venezia)
Michelguglielmo Torri (Università di Torino)
Luca Verzichelli (Università di Siena)

Gli articoli presentati in questa serie sono sottoposti a due referees esterni al Comitato scientifico



eISBN 978-88-8303-660-6

EUT - Edizioni Università di Trieste
Via Weiss, 21 - 34128 Trieste
<http://eut.units.it>
<https://www.facebook.com/EUTEditioniUniversitaTrieste>

New leadership e carisma

Pier Giorgio Gabassi

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
dell'Università degli Studi di Trieste

ABSTRACT *This work focuses on the analysis of leadership, a complex and elusive subject that spans the research domain of several disciplines. Numerous models have been developed in the specialized literature stemming from the realm of psychology: transformational leadership nowadays appears to be the dominating research perspective, because of both its heuristic value and its applications in organizational contexts. Identitary leadership fosters transformational evolution of group members into potential leaders even more than servant leadership. Nevertheless, a number of commonplaces inspired by old concepts such as charisma are still evident. They stem from a mystical conception strongly linked with reactive narcissism, postulating that leadership is an innate quality.*

KEYWORDS Leadership, charisma, narcissism

SINTESI *Il lavoro affronta e analizza il tema complesso e magmatico della leadership, terreno d'indagine di discipline diverse. La letteratura di derivazione psicologica ha costruito numerosi modelli: la nuova leadership, definita trasformativa sembra oggi essere la prospettiva di studio dominante, sia per il valore euristico, sia per le applicazioni soprattutto in contesti organizzativi. La leadership identitaria, ancor più della leadership di servizio, favorisce l'evoluzione trasformativa dei membri del gruppo in leader potenziali. Permangono tuttavia luoghi comuni ispirati a vecchi concetti come il carisma, che derivano da una interpretazione mistica e innatistica fortemente collusiva con il narcisismo reattivo.*

PAROLE CHIAVE Leadership, carisma, narcisismo

Wildavsky (1980), scienziato della politica, amaramente e sarcasticamente commentava che i percorsi di studio sulla *leadership* finiscono per fagocitare lo stesso oggetto d'indagine. Questa affermazione appare poco lusinghiera e sconsolante per chi decide di intraprendere un percorso di analisi e di formazione su questo tema. Altri hanno definito questo ambito di ricerca come un "terreno magmatico" (Gabassi, 1995) o "torre di Babele" (Trentini, 1997) o "sabbie mobili" (Kets de Vries, 2010).

Nel 2010, in un editoriale pubblicato sulla rivista *Nature* (Bond, 2010), si affermava che la nuova psicologia della *leadership* rappresentava un approccio scientifico assente da troppo tempo. Le più recenti elaborazioni tendono a concettualizzare una vasta produzione di ricerca empirica che, da diversi decenni, aveva cercato di gettare luce anche su fenomeni prima analizzati secondo una prospettiva saggistica e speculativa, di matrice filosofica o politologica.

La centralità del tema *leadership*, a cavallo fra molte discipline, emerge costantemente nei luoghi di lavoro organizzato, con diversi livelli di consapevolezza e con retaggi culturali difficili da estirpare per l'uso concettuale che ne viene fatto: è il caso del *carisma*, così come l'innatismo di alcuni tratti di personalità ritenuti intrinsecamente derivati, cioè prodotto di variabili bio-psichiche. Appare sorprendente come nei piani formativi di molti percorsi professionali siano del tutto assenti tematiche ritenute di "non acquisizione" e, come tali, da ricercare eventualmente in chi già le possiede per disposizione personale. Una chiara consapevolezza del peso formativo di questi temi eviterebbe inutili attribuzioni di valore e di senso comune, che persistono nonostante l'ormai vasta conoscenza scientifica.

Alcuni ambiti del sapere, che riguardano prevalentemente fenomeni umani, come comportamenti e atteggiamenti, risultano ancor oggi poco frequentati, rispetto alle scienze "dure", da un lato per assenza di piani formativi specifici, dall'altro per resistenze culturali. Si ritiene, ad esempio, che a un certo livello di conoscenza professionale debba corrispondere necessariamente anche un livello di competenza sulle dinamiche interpersonali e intrapsichiche, derivante dalle funzioni organizzative ricoperte.

È dal concetto di competenza che bisogna partire per soffermarsi sulla sua valenza molare, ispirata a una concezione organica e non meccanica delle organizzazioni. Solo in tal modo si comprende la complessità dei fenomeni lavorativi. Il pensiero meccanicista aveva dominato gli ultimi anni dell'ottocento e buona parte del novecento. L'uomo veniva ricondotto alla macchina sia per quanto riguardava le sue funzioni prestazionali, sia per le ricadute economico produttive dei suoi comportamenti lavorativi. I maestri del cronometraggio, i tecnici dei tempi e dei metodi gemmati dall'impianto organizzativo di Taylor, avevano relegato i sentimenti, gli affetti, l'emotività, in un ambito ritenuto irrazionale e, come tale, da espungere dall'espressione aziendale regolata dai principi della *one best way* e

dalla monetizzazione esasperata. Ai lavoratori, infatti, veniva chiesto di lavorare non di pensare, poiché altri (i *leader*) avrebbero pensato per loro e per questo erano pagati. Anche il conferimento di *leadership* avveniva in base a principi di efficienza meccanica, riscontrabili in termini di produttività misurata.

Paradossalmente è proprio partendo dalla semplificazione meccanicistica che si può ben comprendere la complessità dei fenomeni lavorativi e le dinamiche di costruzione della *leadership*. Infatti, le cattive definizioni derivano da cattive concezioni già presenti come dottrina, cioè come acquisizione “scientificamente” prodotta da Taylor. L’onda lunga di quel modo di intendere la massa dei lavoratori, distinguibili dicotomicamente in *leader* e gregari, arriva fino ai giorni nostri.

In forme camuffate, ibridate da modelli meno rozzi e rese pertanto più accettabili, riemergono in diversi programmi formativi. Mintzberg (2004) individua sette credenze che portano alle seguenti caratterizzazioni della *leadership*:

- 1) i *leader* sono persone speciali;
- 2) il *leader* deriva la sua importanza dalla posizione organizzativa;
- 3) i *leader* fanno le strategie per i seguaci che le devono attuare;
- 4) i seguaci sono renitenti all’autorità dei *leader*;
- 5) i *leader* devono distribuire le risorse;
- 6) solo al *leader* spetta il merito del successo;
- 7) *leadership* è ottenere la subordinazione degli altri.

Tutto ciò appare in contraddizione empirica con il processo di acquisizione di *leadership*: senza i *follower* e il loro consenso, non vi può essere *leadership*; inoltre l’azione del *leader* non può essere considerata esclusiva, ma inclusiva (Haslam, Reicher, Platow, 2011), cioè deve tendere a includere. Il mito eroico si basa su principi individualistici escludenti: lui e solo lui può fare una certa cosa intrinseca al suo essere biopsichico. L’inclusione implica invece processi identitari volti alla condivisione e alla crescita del sentimento di partecipazione e di potenza del *follower* come individuo, e dei *follower* come gruppo. Avere *leadership* è il prodotto di percorsi programmabili tesi a configurare quell’operatore, atto a sostenere le aspettative di ruolo che i suoi collaboratori legittimamente ripongono in lui; non è dunque solo un processo di attribuzione di autorità.

La questione della *leadership*, intesa come capacità di condurre, cioè nel significato più vicino all’etimologia del termine, non può essere affrontata *ex post* ma, soprattutto in determinati ambiti organizzativi, deve essere programmata *ex ante*. Non è difficile immaginare che molti degli attuali studenti di Medicina avranno funzioni di coordinamento e di organizzazione sanitaria a vari livelli di complessità, con rilevanti implicazioni per quanto riguarda la questione della *leadership*. L’esempio potrebbe essere esteso anche a studenti di altre discipline che portano a ruoli oltre che tecnici anche di gestione di risorse. Ma questi temi non sono trattati nei percorsi formativi di base, a volte neppure dopo: se compaiono,

ciò avviene in epoche di vita professionale avanzata, quando alcune percezioni di sé sono ormai sedimentate, e le fisiologiche intervenienti resistenze al cambiamento del percorso professionale avanzato sono consolidate.

Così accade soprattutto nella pubblica amministrazione, dove la formazione è prevalentemente dedicata al sapere tecnico-giuridico-amministrativo, ma molto meno agli aspetti gestionali, intesi proprio come modalità di comprendere il proprio ruolo e quello delle risorse umane che collaborano con la figura apicale. Erroneamente si perpetuano assunti fideistici sulla *leadership*: il più comune, “*leader* si nasce non si diventa”, non è sorretto da evidenze empiriche sufficienti e comunque viene tramandato da generazioni sempre permeabili all’idea del *leader* carismatico. Kotter (1995), a proposito del carisma inteso come risultante di variabili convergenti generative di *leadership*, sostiene che è requisito non così diffuso come invece farebbe sospettare il ricorso sproporzionato a esso per spiegare l’*avere leadership*, o meglio per l’*essere leader*. Il carisma deriva da ciò che uno fa, non da ciò che uno è, come comunemente si ritiene. Weber (1922) aveva usato questo termine per definire una forma di potere che non si basa sulla razionalità funzionale, ma sulla straordinarietà delle doti personali del capo che, come tale, è considerato carismatico. Quaglino (1999) parla di “nostalgici abbandoni sul fronte antico del carisma”, quasi un ritorno a concetti antichi appunto, poiché sopiti o, quanto meno superati da nuove interpretazioni, quale quelle sugli stili di *leadership* (1940-1960) e quelle di contingenza (1965-1980).

La mistica della predestinazione induce dunque a considerare fondata la credenza secondo la quale “*leader* si nasce”. Fuori dall’accezione religiosa del termine (unto del Signore, dono di grazia, detentore di capacità di fare profezie e miracoli) carisma è sintesi di prestigio, ascendente sugli altri, potere derivato da qualità straordinarie. L’idea vissuta come divina, eccellente, sublime trova incarnazione nell’agire di una persona che diviene per i suoi sostenitori *leader* e profeta. House (1977) tuttavia ritiene che il fenomeno carismatico si possa basare su fattori oggettivamente riscontrabili nell’azione, alieni da considerazioni mistiche, mentre Yukl (1989) ripropone il concetto come la risultante di percezioni e attribuzioni elaborate dai *follower*, derivate dal contesto situazionale e dai bisogni individuali e collettivi dei membri di un gruppo.

Need for power (bisogno di potere), sicurezza di sé e fiducia nelle proprie idee sono i tratti principali del *leader* carismatico. Utile è richiamare l’attenzione sul fatto che *need for power* è diverso da *need for achievement*, identificabile come bisogno di successo. Sembra prevalere diffusamente l’aspetto biblico del potere gestibile con modalità più o meno dure, sulla motivazione al successo e sulla gratificazione conseguente all’esercizio dello stesso. Sotto il profilo euristico appare disfunzionale utilizzare concettualizzazioni sommarie, anche se facili e comode, perché improprie e divergenti rispetto all’obiettivo: la semplificazione è implosiva e non permette di evidenziare la complessità. È proprio la mistica fascinazione carismatica che esime dal porre sotto osservazione la trama fra il *leader* e i *follower*, così come le interpretazioni troppo meccanicistiche della vita organizzativa,

ispirate spesso a un determinismo economico, che relegano al di fuori dei confini della razionalità ogni espressione emotiva, come già sopra evidenziato.

L'antologia manualistica di Bass e Stodgill (1990), con i suoi diecimila riferimenti bibliografici, bene presenta la sintesi di diverse stagioni di ricerca, superate da nuove prospettive che non sembrano aver esaurito la loro forza esplicativa. Non a caso Quaglino (1999) parla di svolta degli anni ottanta: quando il processo di transizione fra modernità e post modernità, andava facendosi più marcato, viene riaffermato il ruolo del contesto, anche se in termini diversi da come espresso da Fiedler (1967). In precedenza infatti, le variabili contestuali erano appiattite dalle dimensioni personologiche più o meno innatistiche dei tratti e degli stili di *leadership*. Le grandi acquisizioni della prima metà del novecento (*Gestalt-theorie*) avevano generato concettualità quali il *campo*, il *sistema* (Teoria Generale dei Sistemi, von Bertalanffy, 1951) e il *gruppo* (Lewin, 1948), come variabili indipendenti in grado di influenzare dinamicamente comportamenti e atteggiamenti.

2. LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE COME RINUNCIA AL NARCISISMO

Le teorie dette della *new leadership* sembrano coniugare personalità e momento storico contingente, contesto generale e specifico, cioè l'organizzazione interna, il teatro intrapsichico e il palcoscenico pubblico (Kets de Vries, 2010). La produzione di benessere organizzativo diviene obiettivo centrale della *mission* del *leader* trasformazionale, così chiamato perché in grado di trasformare ogni persona in protagonista della scena interna dell'organizzazione: consapevolezza di sé, dei propri punti di forza come dei propri limiti, e fiducia nella capacità del *leader* di essere di supporto per i collaboratori, sono gli ingredienti di questa *leadership* di successo, molto lontana dal carisma del *leader* eroico, paternalistico, autoritario duro o morbido. Il richiamo delle tre "u" (umiltà, umanità, umorismo) come caratteristiche del *leader* trasformazionale, costituisce un segnale importante e quasi un monito a uscire dallo stereotipo del *leader manager*, molto centrato su di sé e centrale nel controllo del potere nelle organizzazioni.

La continua proliferazione di linguaggi e la commistione di modelli denota la complessità di questo tema e, al tempo stesso, il fascino che esso suscita proprio per le connessioni con il potere da un lato, cioè collegato all'esercizio esterno della *leadership*, e il narcisismo dall'altro come dimensione interna. «Il narcisismo è il motore che muove le persone. Narcisismo e *leadership* sono intrinsecamente connessi» (Kets de Vries, 1994, tr. it. p.182). La stessa voluta dicotomia di funzioni tra *leader* e *manager*, anche se costantemente riproposta, appare superata da Kotter (1990) quando, riducendo le linee di demarcazione, parla di complementarità: fare il *manager* esercitando la *leadership* è un valore aggiunto rispetto all'esercizio operativo asettico. Il *leader* trasformazionale è colui che ha raggiunto livelli di consapevolezza di come si esercita il ruolo, livelli ricavati anche dalla qualità della formazione, sia in termini di metodo che di contenuti.

Un corretto sviluppo narcisistico concorre ad accrescere l'autostima e, al tempo stesso, a contenerla entro ragionevoli limiti di sano realismo. Il disequilibrio generato soprattutto nei primi anni di vita anche da comportamenti genitoriali diversamente supportivi, determina configurazioni del sé che possono assumere connotati patologici.

La funzione genitoriale nello sviluppo narcisistico è rilevante sia in fase di espansione che di contenimento. Spesso i *leader* diventano tali proprio per le frustrazioni subite e per un conseguente bisogno di compensazione. In molte personalità di successo ritroviamo un tratto riconducibile a quello che viene chiamato "complesso di Montecristo", inteso come bisogno di *revanche* per le umiliazioni subite in epoche pregresse, generalmente infantili, della propria vita. Kets De Vries (1999) distingue tra narcisismo reattivo e narcisismo costruttivo: i reattivi sono continuamente stimolati dal bisogno di colmare il disequilibrio di autostima, mentre i costruttivi traggono successo dalle *skill* basate sulla sicurezza, sull'equilibrio emotivo, sull'empatia.

Queste dimensioni personologiche, che possono assumere tratti psicopatologici, determinano conseguenze importanti sull'organizzazione. Il bisogno di tenere tutto sotto controllo, cioè sotto il *proprio* controllo, connota un comportamento nevrotico che sfocia inevitabilmente nell'autoritarismo fino all'autodistruzione inconsapevole, sorretta da una degenerazione compulsiva dell'evidenza realistica. L'osservazione di senso comune, operata in questi casi, porta all'evidenza alcune costanti, corrispondenti al profilo di *leader* definiti "ad alto tasso di reattività": a misura che la situazione oggettiva (finanziaria, commerciale) si aggrava, il tasso di denegazione della realtà, intesa come percezione ridotta della gravità della situazione contingente, aumenta.

Una riflessione utile riguarda l'adeguatezza dei percorsi di formazione e quanto essi possano aiutare a prevenire, almeno in parte, simili eventi. Non si può certo non riconoscere che un'adeguata formazione, condotta anche in prospettiva psico-profilattica, possa favorire esiti imprenditoriali, commerciali e professionali di successo; certamente là dove c'è una *leadership* in difficoltà l'organizzazione è malata, con esiti che possono essere anche nefasti.

Le stesse considerazioni valgono per la pubblica amministrazione o per strutture ad alto tasso di burocratizzazione. È singolare come le procedure di avanzamento di carriera siano aliene dal considerare le competenze di *leadership* basate sui principi della nuova *leadership*, ma nemmeno sull'evidenza della letteratura scientifica pregressa che, per quanto obsoleta, è pur sempre illuminante.

Emerge ancora la distanza fra conoscenze, competenze e applicazioni, spesso colmate dall'arroganza del potere di giudicare, scegliere, decidere più per sé che per l'organizzazione. Cosa si cela dietro le scelte dei propri collaboratori? È la riproduzione dei propri limiti, dei propri difetti, delle proprie paure, di tutto ciò che si è costruito per essere come siamo, veramente convinti che quel narciso va alimentato, più per sopravvivere che per vivere bene o meglio di quanto già esperimento. Esistono esempi di forte conservatorismo dei modelli comportamentali di

leadership: le corsie d'ospedale sono un esempio eloquente. L'organizzazione sanitaria è cambiata perché sono intervenuti processi di informatizzazione che hanno modificato la fisionomia del potere, non più solo verticisticamente detenuto in termini di contenuti e di qualità-quantità di informazione. Non sono cambiati invece gli atteggiamenti delle figure apicali, anche se alcune distanze si sono ridotte a causa della crescita professionale di lavoratori prima relegati a un ruolo ausiliario (infermieri). L'*imprinting* che spesso viene dato nei percorsi di formazione clinica è fortemente incentrato sull'apicalità di reparto, con costante sforzo di adeguamento della fisionomia del *leader* al suo teatro interno, sulla scena del quale i *follower* si cimentano per avere una propria parte. In questi casi, il narciso può avere conseguenze complesse: la parte strumentale può essere sostenuta dalle capacità cognitive, mentre quelle emotive traggono alimento dalle competenze empatiche. Il disequilibrio narcisistico del *leader* può divenire modello di emulazione per esigenze di adeguamento e congruità alla situazione contingente.

Il *leader* detentore di informazioni riservate che non devono essere divulgate, pena la perdita di parte del proprio potere, rappresenta un modello tutt'altro che dismesso. È il volto oscuro e meschino di chi ricerca ed esercita il potere attraverso *escamotage* tattici di basso profilo, senza quella caratteristica fondamentale che è l'elaborazione e la comunicazione della *vision*, cioè della strategia che, divulgata e condivisa, diviene fattore di motivazione per i *follower*. Quando Napoleone diceva che nello zaino di ogni soldato francese c'era il bastone di maresciallo di Francia, conferiva ai propri seguaci la possibilità di sognare la grandezza per sé e per la propria nazione, innescando un processo di sana ambizione e competizione.

Tuttavia, anche la comunicazione della *vision* comporta un certo livello di rischio stress che deve essere accompagnato a un alto grado di resilienza (*hardiness*). Kobasa (1979) ritiene che fra le competenze del *leader* vada riconosciuta la capacità di far fronte allo stress, attraverso un'elaborazione positiva del proprio sé.

D'altro canto, più il copione da mettere in scena è condiviso, minore è la probabilità di innescare processi stressogeni. Proprio in questo risiede la caratteristica principale dell'essere *leader*, cioè nell'elaborazione della scena interna e nella trasmissione agli altri, i *follower*, del copione da interpretare fino alla condivisione del senso, che prelude all'identificazione con il *leader* stesso.

Le aspettative prestazionali del *leader* saranno adeguatamente calibrate in funzione delle capacità di successo (House, 1977). Risulta infatti del tutto controproducente elevare troppo l'asticella della performance attesa, correndo il rischio che il fallimento della prova ingeneri frustrazioni nei *follower* e che di conseguenza essi possano elaborare sentimenti conflittuali nei confronti del loro modello di riferimento positivo, cioè il *leader*.

Raramente la capacità di equilibrare le aspettative dei collaboratori può essere frutto di competenze innate e, anche quando una fortunosa combinazione di stimoli intervenienti ha prodotto un risultato prestazionale di *leadership* soddisfacente, bisogna considerare i contesti favorevoli in cui queste *skill* sono maturate. Molto più realisticamente bisogna «... mettere in atto un processo di *problem*

solving reciproco, combinato con un processo di rispecchiamento nel quale i partecipanti sono messi di fronte alle immagini che gli altri hanno di loro» (Kets de Vries, 1999, p. 178), non in una prospettiva di controllo, ma di *empowering* (Conger, 1990, 1992).

Molti *leader*, supini ancora a visioni arcaiche, non desiderano avere intorno a sé persone *empowered*, che possono essere vissute come un rischio per la propria stabilità, cioè per il proprio potere. Le culture burocratiche sono molto ostili al cambiamento derivato dai processi di *empowerment* non finalizzato al miglioramento organizzativo gestionale, ma visto come processo che potrebbe minare la stabilità percepita dell'organizzazione di appartenenza.

Spesso si utilizza una vera e propria distorsione percettiva per colorare di negatività ciò che non si vuole riconoscere come positivo. È sufficiente che ci sia una voce contraria al cambiamento, anche se numerose sono quelle favorevoli, per archiviare una procedura come non praticabile. Su questo labile dissenso si regge la scelta dello status quo come dimensione metastabile. In gioco ancora una volta è il potere e la sua percezione, cioè il senso di potenza che un tempo caratterizzava la catena comando-controllo di fordiana memoria. Gellerman (1963) aveva scritto eloquenti e mai tramontate considerazioni: «Era necessario un nuovo tipo di capo, qualcuno che avesse alla base delle proprie motivazioni personali, più che il piacere di comandare altri individui, il desiderio di favorire la produttività di gruppo. Sfortunatamente il fatto di avere potere sugli altri è spesso un'esperienza troppo affascinante per chi lo possiede: solo un individuo con notevole autocontrollo può cedere una parte di potere deliberatamente o può essere disposto a fingere di cederlo» (p. 84 tr. it. 1967). In questi contesti qualsiasi meccanismo di feedback, come la valutazione, è denegato e osteggiato poiché interpretato come un controllo avverso, non come conoscenza e retroazione correttiva.

Un ciclo di *empowerment* secondo i programmi LEAD della Ford (Quinn, 1996) prevedeva un aumento dell'autostima attraverso nuove esperienze, ridefinendo se stessi e il proprio ruolo nell'organizzazione e assumendo nuovi modelli operativi che, quando validati empiricamente, determinavano, attraverso il rinforzo positivo, apprendimento e conseguente *empowerment* del *leader* e dei collaboratori. L'assunzione di questa prospettiva comporta una rivoluzione cognitiva e una conseguente ridefinizione del sé, del proprio modo di operare, e un possibile aumento dell'autostima. L'individuo divenuto *empowered* diviene *empowering* per le persone che operano con lui, ingenerando un processo virtuoso. Tuttavia, i rischi che possono provocare un'interruzione del ciclo, risiedono nell'incoerenza con gli assunti di partenza: in questi casi la figura del *leader* deve fungere da garante, pena l'effetto boomerang prodotto dalla frustrazione derivante dal mancato raggiungimento delle aspettative innescate all'inizio. Questi sono percorsi di cambiamento che si possono utilmente adattare solo quando i livelli di consapevolezza della *leadership* sono elevati. In assenza di un'auto percezione di *leadership*, definibile "di servizio" (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992), non si realizzano i cambiamenti auspicati.

Al tempo stesso la percezione di servizio del *leader* dipende dai *follower*. Già Hollander (1985) ricordava che tutti i *leader* sono anche *follower* in un certo grado; al tempo stesso i *follower* non sono assegnati per sempre a un ruolo passivo di “non *leadership*”, proprio perché a volte essi stessi possono diventare *leader*.

Nella dinamica socio organizzativa solo pochi sono chiamati a “fare” o meglio a “essere” *leader*, il che non implica che anche altri, i *follower*, non possano sviluppare competenze di *leadership*. Questa emersione di *leadership* è proporzionale al grado di competenza trasformativa del *leader*, cioè alla centratura gestionale adottata. L'organizzazione nana risente di una *vision* limitata e auto centrata sulle pulsioni egotiche del capo *manager*, che non osiamo nemmeno definire *leader*.

Come è possibile arginare i *leader* “sbagliati”? Esistono decaloghi più o meno efficaci su come il buon *leader* dovrebbe comportarsi; meno significativa è la presenza in letteratura di ricette o interventi atti a contenere la psicopatologia dei *leader*, che definiamo sbagliati, in base alle indicazioni che si possono trarre dalle teorie della nuova *leadership*.

Innanzitutto, chiediamoci come i *leader-manager* sono stati scelti per quelle funzioni. Forse grossolanamente, ma con sano realismo, possiamo affermare che il potere riproduce se stesso. È molto facile che una persona venga scelta per caratteristiche omologhe, piuttosto che eterologhe; sono le affinità elettive che si coniugano, piuttosto che i tratti avversi o divergenti. I meccanismi di attrazione e repulsione funzionano in modo da differenziare ciò che è gradito in senso estetico, etico, funzionale, da ciò che diverge dagli interessi, valori, progetti. Il giudice spesso si illude di applicare, solo applicare, la legge fatta da altri: buoni margini di discrezionalità definiscono il ring entro il quale fluttua il libero convincimento.

La quantità di potere conferibile diviene centrale nel processo di scelta ed è uno dei tre macro fattori individuati da Fiedler (1967) per il successo del *leader*. Gli altri due sono: la qualità delle relazioni con il gruppo di riferimento, l'organizzazione e le caratteristiche del compito. Il conferimento di autorità può essere implementato dall'autorevolezza; tuttavia, nella *mission* si riconoscono i margini di discrezionalità che, coniugati alle complessità operative, concorrono a costruire buone relazioni. A volte in contesti organizzativi piccoli si compiono miracoli, rispetto ai grandi contesti nei quali l'operatività è favorita dall'apparato che sostiene il *leader-manager*.

Va dunque ribadito che, già a livello di selezione, si predetermina il percorso di un individuo con relative possibilità di successo o insuccesso. L'indulgenza nella scelta di persone-guida omologhe può rendere troppo uniforme la *vision* organizzativa e ridurre la probabilità di far emergere creatività nuove.

Lo stesso meccanismo di delega può ridursi a una protocollare osservanza, deprivata di originalità progettuale e procedurale. Non a caso Bennis (1989) parla di “alleanza creativa”, aprendo un tema complesso che riguarda l'uscita dalla riproduzione meccanica delle funzioni, mansioni, compiti delineati e fissati.

Pur rifuggendo dal porre fiducia nelle buone pratiche codificate e generalistiche, appare convincente il sommario di cose che un buon *leader-manager* può fare, anche se la specificità della *leadership* è ben riassunta da Hirschhorn (1997) quando dice che è possibile essere *manager* di oggetti inanimati, ma si può essere *leader* solo di uomini. Già negli anni ottanta, Bennis e Nanus (1985) registrano un bisogno espresso in un articolo pubblicato sul Wall Street Journal provocatoriamente intitolato “*Sbarazziamoci del management*”, in cui ricordavano come le persone non desiderano essere amministrate, bensì guidate. Ancora Bennis (1989) condensa in una frase quasi paradigmatica che il *leader* fa le cose giuste, mentre il *manager* fa le cose nel modo giusto.

In fase di selezione la spaccatura è determinata proprio dalla preoccupazione per le cose che quella persona potrà fare, più che per come saprà essere nella sua funzione. La distinzione è sottile e appare inconsistente a chi ritiene di essere ispirato da sano realismo. È per questo che spesso risulta facile scegliere l'omologo per le cose da fare, perché il diverso da sé invece fa “come fa”, in base a come diversamente potrà “essere” all'interno dell'organizzazione.

Kets de Vries (2010) elabora un algoritmo della *leadership* di successo per poi chiedersi perché solo in pochi casi questo percorso comportamentale è poco seguito. La risposta è che solo attraverso gli altri, *obtorto collo*, si realizza la propria *leadership*. The *one man show* è tale nella misura in cui trova chi lo applaude. Il lavoro del *leader* è su se stesso e con gli altri in rapporto dialettico e dialogico di riconoscimento e scoperta della propria e delle altrui caratteristiche non staticamente intese, ma in costante modifica. Il copione va in scena sul doppio palco teatrale: quello interno e quello esterno. Solo così si realizza il sogno-progetto-desiderio di essere *leader*. I livelli di consapevolezza interna (percezione di sé) ed esterna (etero percezione) dovrebbero essere adeguatamente sviluppati in ognuno di noi, al fine di raggiungere un equilibrio sufficiente a evitare l'angosciante presenza di numerose contraddizioni.

Il *leader*, proprio in quanto tale, dovrebbe disporre di questa conoscenza/competenza, che diviene antidoto in grado di antagonizzare le variabili stressogene per sé e per i *follower*. Le persone che operano con un *leader* instabile certamente non godono di una soddisfacente qualità di vita organizzativa, per il diffuso senso di precarietà provocato da una “guida” incerta. Il circuito diviene vieppiù patogeno quando la consapevolezza del malessere dei *follower* è percepita dal *leader*; in tal caso può innescarsi un processo di continua rincorsa a sanare una situazione compromessa. Il risultato è che da entrambe le parti, *leader* nei confronti dei *follower* e *follower* nei confronti del *leader*, si ingenera un sentimento di inadeguatezza: il lavoro senza senso e senza speranza è la peggiore punizione, così come “senza lavoro la vita si corrompe, ma quando il lavoro è senz'anima la vita soffoca e muore” (Camus, 1942).

Quando pensiamo al *leader* anche come agente di *coping* (antagonizzazione, prevenzione) dello stress organizzativo, almeno per quanto riguarda la patogenesi relazionale (conflitti di ruolo), dobbiamo prevedere che egli svolga una

funzione di regolatore del proprio e dell'altrui sé (Kohut, Wolf, 1978). Attraverso questo esercizio relazionale e introspettivo di analisi organizzativa-riorganizzativa si instaura un circuito eubiotico, cioè teso al benessere biopsichico, con rilevanti ricadute sul piano operativo (le cose da fare) e affettivo (assunzione di responsabilità, fidelizzazione all'organizzazione).

3. LEADERSHIP E IDENTITÀ SOCIALE

Il percorso di *leadership* coinvolge i processi identitari sia prossimali, quelli vicini, che distali, quelli più lontani, etno-culturalmente intesi. Il profilo che emerge è quello di una *leadership* che va oltre la *leadership* di servizio (*servant leadership*) e che supera il concetto della *leadership* trasformazionale, più ancorata alle funzioni trasformative del *leader* nei confronti dei collaboratori e rivolta prevalentemente agli aspetti personali e interpersonali.

Il *leader servant* espande la sua influenza sulle variabili valoriali del singolo, del gruppo, dell'organizzazione intesa come complesso di risorse finalizzate a un fine non solo produttivo, ma anche profondamente radicato nel contesto sociale e politico. La logica di servizio implica una ridefinizione dei modi di essere, non solo di fare organizzazione e di operare per essa; in quest'ottica la dinamica dei sentimenti acquista valore e, al tempo stesso, diviene onere gestionale, nel senso di "cura" rivolta a quanto un tempo era considerato variabile interveniente spuria e indesiderata ai fini del corretto funzionamento della macchina organizzativa. In tal modo la convivenza organizzativa diviene prodotto della funzione del *leader*, non mero risultato di inconsapevoli azioni, atteggiamenti, processi messi in atto del tutto incidentalmente.

Il conflitto organizzativo, antitesi alla convivenza, trova alimento nella latente e incontrollata distinzione "noi-loro" che sta all'origine della guerra per conservare e proteggere "noi" da "loro". Il definire se stessi in termini di appartenenza comune è il lavoro propedeutico alla comprensione della *leadership* che riconduce al concetto di identità sociale (Haslam, Reicher, Platow, 2011).

Proprio a premessa del loro volume Haslam, Reicher e Platow (2011) citano Drucker (1992) là dove scrive che i *leader* migliori non dicono mai "io", «... non perché si siano abituati a non dire "io", è che non pensano "io", pensano squadra... È identificazione con il compito e con il gruppo (molto spesso) inconscia» (p. 14). Il "noi" del *leader* in contrapposizione "all'io" è la dimensione che si trova nel gruppo divenuto tale nella misura in cui i suoi membri rinunciano, cioè sanno rinunciare, emotivamente o per acquisizione cognitiva, alle spinte egoistiche, disgreganti rispetto al processo di coesione gruppale. Proprio l'interpretazione della *leadership* basata sull'individualismo ha rappresentato e rappresenta il modello che sostiene il carisma e il culto, o i culti, della personalità. La riflessione ci porta inevitabilmente a elaborazioni concettuali derivate dalle ideologie dominanti, a loro volta interpretate sulla scena socio-politica dall'uomo del "destino".

L'indissolubile legame *leader-follower* deriva, secondo il modello top-down, da ciò che è imposto dall'alto. Secondo i modelli partecipativi transazionali-trasformativi, la qualità del *leader* è anche prodotto dei *follower*, nella misura in cui "lui", il *mio leader*, è portatore del *mio* sentire, dei *miei* ragionamenti condivisi, della *mia* cultura organizzativa e anche extra-organizzativa. Hollander (1964) aveva formulato un'ipotesi interessante secondo la quale il *leader* per essere tale deve dimostrare ai seguaci di essere egli stesso aderente (seguace, appunto) delle norme del gruppo e, solo dopo il suo consolidamento all'interno del gruppo, può manifestare divergenza dal comune sentire e pensare: Hollander (1964) chiama questo tributo da pagare "credito idiosincratico".

Cartwright e Zander (1960) avevano stigmatizzato la prototipicità del *leader*, intesa come insieme di caratteristiche che egli possiede rispetto ai *follower*. Platow et al. (2006), sostengono che al *leader* prototipico è garantita una relativa ampiezza discrezionale.

La teoria dell'identità sociale demarca più che un processo di scambio interpersonale, un processo di ordine superiore basato sull'identità di gruppo (Haslam, Reicher, Platow, 2011). Questo processo supera la necessità di acquisire credito idiosincratico, poiché va al di là dello scambio interpersonale, inteso come modalità relazionale, collocandosi a un livello di categorizzazione superiore. Anche quando il credito idiosincratico non è praticabile, si verificano situazioni nelle quali il *leader* riesce ad avere seguito, proprio in forza della sua funzione di rappresentante delle identità gruppalì.

Il *leader* prototipico gode di una discrezionalità d'azione che è tale fino a quando egli non sconfinava nella violazione delle norme consolidate del gruppo di appartenenza. Un'eccessiva fuga in avanti, anche per ragioni fondate, comprometterebbe la sua prototipicità e di conseguenza segnerebbe la sua fine di *leader*.

Questo pone serie riflessioni sulle possibilità di realizzare innovazione in contesti organizzativi marcati dalle resistenze al cambiamento. Nella burocrazia, che per alcuni aspetti strutturali è intrisa di conservazione, l'acquisizione di *leadership* può essere funzionale alle norme, anche le più becere, create dal gruppo e nel tempo riverberate e praticate. La stessa categorizzazione in entrata del nuovo *leader* può costituire resistenza e rifiuto, anche interpersonale oltre che istituzionale, espresso con le modalità più perverse, fino all'ammutinamento o al mobbing bottom-up. A tale proposito risulta opportuno ancora il richiamo a Fiedler (1967) e al fattore autorità conferita, che evoca l'esercizio del potere, esercizio modulabile ma inevitabile per esplicita delega e per missione istituzionale.

Gli stessi margini di creatività non possono essere allargati oltre i confini del processo stabilito, essendo delimitati per legge. Anche il perseguimento di comportamenti tesi all'equità può trovare ostacolo nei vincoli più o meno rigidi stabiliti dalle procedure delle pubbliche amministrazioni. Va precisato che l'equità oggettiva non equivale all'equità percepita: anche in una situazione di soggettiva disparità di trattamento (economico, giuridico), il *leader* può dimostrare di essere imparziale nell'esercitare la *leadership* (qualità delle relazioni, discrezionalità

di delega, cura delle motivazioni intrinseche). L'attività del *leader* deve rivolgersi proprio agli aspetti più specifici e peculiari, là dove risulta difficile o fuori portata l'intervento sulla struttura. È dunque opportuno adottare una strategia negoziale *win-win* di espansione della posta in gioco (*expanding the pie*). La torta, vista nella sua reale oggettività, non permetterebbe una distribuzione soddisfacente, se non intervenisse un processo di revisione percettiva delle opportunità in gioco, tale da garantire quote di partecipazione sociale e di costruzione identitaria fra *leader* e *follower*. La funzione del *leader* negoziale deve essere improntata all'esercizio del *problem solving* in una prospettiva di *coaching* prima ancora che di *mentoring* e/o di *tutoring*: in tal modo si condividono metodi, oltre che esperienze organizzative.

Spillman (2008) parla esplicitamente di esercizio distributivo della *leadership*, riferendosi alla persuasione e all'influenza che caratterizzano l'informalità della *leadership*, cioè la possibilità di fare gruppo anche senza un *leader* formale (Nielsen, 2004). Se ci può essere attività embrionale di gruppo senza *leader*, non ci può essere *leader* senza seguaci, intesi come portatori di consenso della *leadership*.

La prassi gruppale, cioè la conduzione di gruppo, l'interpretazione di fenomeni ricorrenti, la dinamica di gruppo come fenomeno di coesione-disgregazione gruppale, sono esercitate spesso senza una cornice teorica di riferimento. La *leadership* in tal caso soffre di scarsa consapevolezza individuale e collettiva, anzi risente di un pregiudizio a-teorico, come se ogni tentativo di imbrigliare l'operatività in una rete concettuale costituisca un vincolo inaccettabile per il pieno esercizio operativo della *leadership*. Ancora una volta è il caso di citare Lewin (1951) e il suo richiamo alla praticità delle buone teorie, che se buone, contengono molti fatti empirici e quindi sono atte a spiegare e interpretare, fino a prevedere, i fenomeni attesi.

I modelli di riferimento possono essere diversi e diversamente utilizzabili. Non può tuttavia mancare, per difetto formativo, la consapevolezza di base di quelli che con linguaggio sportivo, possiamo chiamare i fondamentali della *leadership*, soprattutto quando l'esercizio è rivolto ai piani alti dell'organizzazione sociale, politica, imprenditoriale.

Burns (1978), premio Pulitzer con il libro intitolato "*Leadership*", sembra esercitare i modelli più diffusi e ritrova l'essenza della "trasformazionalità" della *leadership* nel sentimento ispiratore e nella valorialità quali giustizia, fratellanza, libertà. L'intervento del *leader* è quello che modella le aspirazioni dei *follower* e la capacità di trascendere le contingenze per perseguire qualcosa di superiore che, come tale, è frutto di profonda condivisione. Il punto di vista di Burns è ispirato da quella corrente della psicologia che ebbe in Abraham Maslow il suo massimo esponente. La gerarchia dei bisogni di Maslow (1943) è recepita individuando nel *leader* la figura in grado di promuovere quelle trasformazioni che rendono gli individui attori della propria crescita morale, in un percorso che procede dagli stadi primari (i bisogni biologici) fino all'autorealizzazione, intesa come aspirazione massima di realizzazione dell'idea di sé. Questa maturazione individuale diviene

collettiva quando il *leader* condivide con il gruppo una visione che non è più sua, ma è di tutti e, in quanto tale, espressione di un lavoro comune.

Non sembra tuttavia realistico ottenere questi obiettivi senza richiamare l'importanza delle competenze sul sé e sull'organizzazione dell'esperienza. In questo caso il lavoro del *leader* muove da un intento bottom-up di crescita nella condivisione con i *follower* dell'identità collettiva intesa come processo sociale che definisce le caratteristiche distintive dell'*in-group*. La differenza rispetto ad altri modelli (*servant*, *leadership* distributiva, etica e inclusiva) è che la *leadership* identitaria è esplicativa, mentre le altre tipologie sono normative, cioè tendono a fornire, per il raggiungimento degli obiettivi, buone pratiche senz'altro utili, ma solo dopo che determinate condizioni di maturazione identitaria si sono realizzate. In questo senso il lavoro del *leader* si articola in tre fasi:

- a) riflessiva, in cui si cerca di comprendere il gruppo ripercorrendo in senso anamnastico l'evoluzione culturale e definendo lo stato identitario;
- b) rappresentativa, come momento di esplicitazione progettuale e valoriale;
- c) realizzativa, la fase in cui si realizza l'identità del gruppo.

Una delle variabili tipiche è proprio la rappresentatività che, in quanto tale, non deve essere elemento distintivo del *leader* rispetto ai *follower*. Ancora va sottolineata la connotazione di processo, non di attributo: il *leader* è rappresentativo se fa e se si comporta in un certo modo, non se assume determinati atteggiamenti smarcanti, o se pensa di essere tale in virtù delle caratteristiche da lui sostenute distintive rispetto ai seguaci. Ciò che è rilevante è la rappresentanza della dinamica di contesto, non la rappresentatività bio-psico-sociale, in quanto tratto saliente di un singolo rispetto al gruppo.

L'essere "uno di noi" conferisce prototipicità, in quanto abilità a interpretare le istanze dell'*in-group* (Turner, Haslam, 2001). L'*in-group* è relativo a quel gruppo specifico e il suo gradiente di influenza può variare da gruppo a gruppo, in funzione del contesto, ma anche delle caratteristiche di similitudine con i *follower* di quel gruppo specifico. La presunzione di "avere carisma" colloca invece il *leader* al di sopra e al di là delle specificità dei seguaci: il lavoro sul gruppo è ritenuto non necessario in base al principio che "lui e proprio lui" è colui che è chiamato a reggere le sorti del mondo (Gemmell, Oakley, 1992). La seduzione in questa prospettiva è pari alla sua pericolosità: quanto più si acuisce la distanza *leader-follower*, tanto maggiore sarà il rischio di perdere il contatto con il gruppo stesso, cioè di vedere ridursi la possibilità di esercitare influenza sui membri del gruppo. Fino a quando regge l'infatuazione mistica, il *leader* è inattaccabile, ma quando incomincia a vacillare la sua intangibilità, si apre un varco alla critica e al dissenso. Molte volte il rischio di scivolare sulla deprecazione genera rancore che porta alla decadenza, anche repentina e violenta, del suo potere.

4. CONCLUSIONI

Abbandonare l'idea del *leader* eroico e uscire dal mito, o dalla mistica cresciuta intorno ad esso, risulta difficile quanto più siamo inclini e amiamo abbandonarci a una visione romantica della *leadership*. Si possono addurre due ragioni fondamentali: la prima, forse quella dominante, è la palatabilità del concetto che è gradita nell'uso pratico, proprio perché esime da analisi più approfondite, atte a portare ad evidenza i nessi complessi di causa effetto del fenomeno *leadership*; la seconda, fondata sull'irrazionalità del mito, che è tale nella misura in cui indulgiamo a considerarne le specialità, l'extra-ordinarietà, il bisogno fideistico di credere che esista l'uomo del destino, superiore alla gran parte di noi, capace di risolvere problemi complessi. È un meccanismo di delega che ci esime da un impegno, per molti gravoso, di esercitare un ruolo costruttivo del divenire sociale. A tale proposito Howe (2002) scrive che una delle ragioni per cui le persone esitano ad abbandonare l'idea che i geni siano una razza a parte, distinti da tutti gli altri in virtù delle loro qualità innate e dalle loro conquiste, è il timore che vengano ridimensionati, eliminando così anche la magia e il mistero che li circonda. Egli sostiene che, invece, si capisce la straordinarietà del *leader* solo quando ci si rende conto che non sono diversi da noi. La *leadership* pertanto diviene risultato di duro lavoro con sé e con gli altri e da ciò tutti possiamo trarre giovamento e insegnamento. La *servant leadership* (Greenleaf, 2002) rappresenta oggi la più efficace indicazione di come è utile disporsi: assumere il ruolo di seguace sembra essere la via migliore per costruire *leadership*.

Ma quale *leadership*? *Leadership* per che cosa? Quali le finalità? Questi interrogativi conducono alle implicazioni etiche dell'esercizio della funzione di *leader*. Le machiavelliche argomentazioni, di vario tenore etico, risultano comunque lontane dall'accettabilità contemporanea. Brown e Treviño (2006) distinguono tra buona *leadership* e *leadership* efficace. Certamente in ambito organizzativo viene posta attenzione sull'efficacia del *leader* ritenendo che, quando è efficace, può perseguire il bene dell'organizzazione: non bisogna tuttavia confondere le considerazioni psicologiche della *leadership* con quelle di politica del *leader*.

Le stesse analisi simmetricamente possono essere estese al gruppo: i processi identitari avvengono indipendentemente dalla qualità etica dei membri. Se non si vuol perseguire un criterio di *leadership* "purchessia" bisogna ammettere una funzione prescrittiva del *leader*, atta a conferire valore etico al suo agire. La dimensione del controllo sociale, per quanto desiderabile in una prospettiva democratica, necessita di linee guida idonee a distinguere ciò che è condivisibile e, come tale inclusivo, da ciò che non appartiene a norme ritenute assolute e come tali escludenti, cioè fuori dal consenso gruppale. Il quadro di riferimento etico, tuttavia, può essere limitato da contingenze politiche, sociali e organizzative: tenuta in debito conto la deriva che si può innescare nei processi di gestione del potere-autorità, anche quando conferiti, appare evidente il rischio di manipolazione del consenso, se non addirittura quello della repressione del dissenso. Si

tratta di valutare, quindi, fino a che punto alcune modalità di espressione della leadership possono essere tollerate poiché strategiche e funzionali all'obiettivo, o invece se è possibile stabilire linee di comportamento entro le quali ogni azione deve essere contenuta, in virtù di principi deontologici riconosciuti fondamentali e inalienabili.

- Bass B.M. and Stodgill R.M. (1990), *Bass and Stodgill's handbook of leadership*, The Free Press, New York.
- Bennis W.G. (1989), *Why leaders can't lead. The unconscious conspiracy continues*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bennis W.G. and Nanus B. (1985), *Leaders: the strategy for taking charge*, Harper & Row, New York; tr. it. *Leader, anatomia della leadership: le quattro chiavi della leadership effettiva*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- Bertalanffy (von) L. (1951), General system theory: a new approach to unit science, *Human Biology*, 23:306-361.
- Bond M. (2010), The makings of great leaders, *Nature*, 466:819-820.
- Browna M.E. and Treviño L.K. (2006), Ethical leadership: a review and future directions, *Leadership Quarterly*, 17:595-616.
- Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Camus A. (1942), *L'étranger*, Gallimard, Paris.
- Cartwright D. and Zander A. (1960), *Leadership and group performance: Introduction*, in D. Cartwright and A. Zander (eds), *Group dynamics: research and theory*, Harper & Row, New York, pp. 487-510.
- Conger J.A. (1990), The dark side of leadership, *Organizational Dynamics*, 19 (2):44-55.
- Conger J.A. (1992), *Learning to lead*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Drucker P.F. (1992), *Managing the non-profit organization: practices and principles*, Harper Collins, New York.
- Fiedler F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw Hill, New York.
- Gabassi P.G. (1995), *Psicologia, lavoro, organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Gellerman S.W. (1963), *Motivation and productivity*, American Management Association, New York; tr. it., *Motivazioni e produttività del lavoro*, Etas Kompass, Milano, 1967.
- Gemmill G. and Oakley J., (1992), Leadership, an alienating social myth?, *Human Relations*, 45:113-129.
- Greenleaf R.K. (2002), *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, Mahwah.
- Haslam S.A., Reicher S.D. and Platow M.J. (2011), *The new psychology of leadership: identity, influence, and power*, Psychology Press, New-York; tr. it. *Psicologia del leader: identità, influenza e potere*, Il Mulino, Bologna, 2013.
- Hirschhorn L.A. (1997), *The psychology of vision*, in E. Klein, F. Gabelnick and P. Herr (eds), *The psychodynamics of leadership*, International Universities Press, Madison.
- Hollander E.P. (1964), *Leaders, groups, and influence*, Oxford University Press, New York.
- Hollander E.P. (1985), *Leadership and power*, in G. Lindzey and E. Aronson (eds), *The handbook of social psychology*, II ed., Random House, New York, pp. 485-537.
- House R.J. (1977), *A 1976 theory of charismatic leadership*, in J.G. Hunt, L.L. Larson (eds), *Leadership, the cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Howe M. (2002), *Genius explained*, Cambridge University Press, Cambridge; tr. it. *Anatomia del genio*, Il Saggiatore, Milano, 2003.
- Kets de Vries M.F.R. (1994), The leadership mystique, *Academy of Management Executive*, 8/3:73-92;

- tr. it in G.P. Quaglino, a cura di, *Leadership*, Raffaello Cortina, Milano, 1999, pp. 167-189.
- Kets de Vries M.F.R. (1999), *Struggling with the demon: essay on individual and organizational irrationality*, Jossey Bass, San Francisco; tr. it.: *L'organizzazione irrazionale: la dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano, 2001.
- Kets de Vries M.F.R. (2010), *Reflections on leadership and career development*, Wiley & Sons, Chirchester; tr. it. *Figure di leader*, Raffaello Cortina, Milano.
- Kobasa S.C. (1979), Stressful life events, personality and health: an inquiry into hardiness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37:1-11.
- Kohut H. and Wolf E.S. (1978), The disorders of the self and their treatment: an out-line, *The international journal of psychoanalysis*, 59:13-426.
- Kotter J.P. (1990), What leaders really do?, *Harvard Business Review*, 3:103-111; tr. it.: Ma cosa fanno, davvero, i leaders?, in G.P. Quaglino, a cura di, *Leadership*, Raffaello Cortina, Milano, 1999, pp. 15-29.
- Kotter J.P. (1995), *Leading Change: why transformation efforts fail*, *Harvard Business Review*, march-april: 59-67.
- Lewin K. (1948), *Resolving social conflicts*, Harper & Row, New York; tr. it. *I conflitti sociali*, Franco Angeli, Milano, 1972.
- Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper & Row, New York; tr. it. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972.
- Maslow A.H. (1943), A theory of motivation, *Psychological Review*, 50:370-396.
- Mintzberg H. (2004), *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Nielsen J.S. (2004), *The myth of leadership: creating leaderless organizations*, Davies-Black Publishing, Palo Alto.
- Platow M.J., van Knippenberg D., Haslam S.A., van Knippenberg B. and Spears R. (2006), A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective, *British Journal of Social Psychology*, 45(2):303-320.
- Quaglino G.P., a cura di, (1999), *Leadership*, Raffaello Cortina, Milano.
- Quaglino G.P., Casagrande S. e Castellano A. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milano.
- Quinn R.E. (1996), *Deep change: discovering the leader within*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Spillman L. (2008), *Nation and commemoration*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Trentini G. (1997), *Oltre il potere: discorso sulla leadership*, Franco Angeli, Milano.
- Turner J.C., Haslam S.A. (2001), *Social identity, organizations and leadership*, in M.E. Turner (eds), *Groups at work: theory and research*, Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 25-65.
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen; tr. it.: *Economia e società*, Einaudi, Torino, 1961.
- Wildavsky A. (1980), in *The New York Times Book Review*, 27 aprile.
- Yukl G.A. (1989), Managerial leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, 15:251-289.

About the Author

PIERGIORGIO GABASSI is Full Professor of Organizational and Labor Psychology at the Department of Political and Social Sciences of the University of Trieste, Italy. His research interests are organizational climate, organizational behavior, evaluation and competences in the public sector. His recent publications include: (together with) Curzio P. and Garzitto M.L. *Verso il merito, Metodi di valutazione nelle pubbliche amministrazioni* Franco Angeli, Milano, 2009; (together with) Garzitto M.L. *Persone, lavoro, organizzazione. Una lettura psicologica della vita organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2014.

Address: Dip. di Scienze Pol. e Soc. (DiSpeS), Università di Trieste, Piazzale Europa 1, 34127, Trieste, Italy, e-mail: gabassi@pug.units.it

Le versioni elettroniche a testo completo sono disponibili nell'Archivio istituzionale di Ateneo dell'Università di Trieste "OpenstarTS" agli indirizzi
<http://www.openstarts.units.it/dspace/handle/10077/7515> (DiSPeS Working Papers)
<http://www.openstarts.units.it/dspace/handle/10077/10215> (Poliarchie)

DiSPeS Working papers

- 1, 2012 FEDERICO BATTERA
Gli autoritarismi e le prospettive della democrazia in Africa settentrionale e nel Medio Oriente
- 2, 2012 GABRIELE BLASUTIG
La condizione occupazionale dei laureati e le nuove sfide per le politiche del lavoro
- 3, 2013 GIUSEPPE IERACI
Fallen Idols. State Failure and the Weakness of Authoritarianism
- 4, 2013 GIUSEPPE IERACI and Francesco POROPAT
Governments in Europe (1945-2013). A Data Set

Poliarchie/Polyarchies

- 1/2014 FEDERICO BATTERA
Ruling Coalitions and Chances of Democratization in Arab Countries
- 2/2014 LUIGI PELLIZZONI
Territorio e movimenti sociali. Continuità, innovazione o integrazione?
- 3/2014 PIER GIORGIO GABASSI
Valutazione e giustizia organizzativa
- 1/2015 CHIARA BECCALLI
Una pratica di memoria della Prima Guerra Mondiale e identità comune europea: immagini e riflessioni dei visitatori museali
- 2/2015 DANIELE ANDREOZZI, LOREDANA PANARITI
Politiche del lavoro / amministrare per il lavoro. Ipotesi, prospettive e scenari per il Friuli Venezia Giulia
- 3/2015 PIER GIORGIO GABASSI
New leadership e carisma

Finito di stampare nel mese di aprile 2015 presso
EUT – Edizioni Università di Trieste

Polyarchies is a journal aiming at favoring the encounter of the disciplines of the social sciences and humanities, ranging from sociology and political science to history, law and philosophy. The analysis of political and social change can be indeed investigated under different perspectives and with the help of a variety of methodological tools. **Polyarchies** focuses on the current processes of supranational integration, the democratization processes in the world, the transformation of contemporary societies under the pressure of immigration and of the environmental challenges, the crises on the "electoral democracy" in Europe and the development of a deliberative model of democracy, the potential "clash of civilization" and the socio-religious conflict, the resurgence of nationalisms and micro-regionalism in Europe and in the world, the integration of the policy processes into networks and of communities in new frameworks and governance systems. The journal has an anonymous referee system and two issues per year are expected. Although contributions from multiple authors and collections of papers will be considered for publications, **Polyarchies** privileges the publication of single author short monographs.

Poliarchie è una rivista che mira a favorire l'incontro delle discipline delle scienze sociali e umane, che vanno dalla sociologia alla scienza politica, alla storia, al diritto e alla filosofia. L'analisi del cambiamento politico e sociale può essere infatti indagato sotto diversi punti di vista e con l'aiuto di una varietà di strumenti metodologici. **Poliarchie** volge la sua attenzione ai processi d'integrazione sopranazionale del mondo attuale, alla democratizzazione nel mondo, alla trasformazione delle società contemporanee sotto la pressione dell'immigrazione e delle sfide ambientali, alle crisi della "democrazia elettorale" in Europa e allo sviluppo dei modelli deliberativi di democrazia, allo "scontro di civiltà" potenziale e al conflitto socio-religioso, alla rinascita dei nazionalismi e dei regionalismi in Europa e nel mondo, all'integrazione dei processi politici in reti e delle comunità in nuove strutture e sistemi di *governance*. La rivista ha un sistema di valutazione anonimo e prevede due numeri all'anno. Anche se saranno considerati per pubblicazione contributi di diversi autori e raccolte di articoli, **Poliarchie** privilegia la pubblicazione di monografie brevi di singoli autori.

