

GLI STILI DELLA LEADERSHIP

Negli anni della seconda guerra mondiale e del dopoguerra era in voga distinguere tra **leader autoritario**, autocratico, che si impone da sé e decide senza consultarsi, e **leader democratico**, che fa emergere il suo potere dal consenso del gruppo. Sono stati **Ron Lippit** e **Robert White** a introdurre la nozione di leadership democratica e autoritaria in una serie di esperimenti condotti nel 1938, sotto la direzione di **Kurt Lewin**, su attività ricreative e di doposcuola in gruppi di ragazzi di 10 anni. Nel clima ideologico antinazista del momento, l'intento andava al di là dello studio dei gruppi ed era dimostrare la superiorità dei sistemi democratici ad ogni livello, dal piccolo gruppo all'organizzazione, agli Stati e ai governi.

Oggi si tende a non parlare più di leader autoritario e democratico, ma si preferiscono le espressioni **leader orientato al compito** e **leader orientato alla relazione**. Le origini di queste altre definizioni vanno cercate nelle osservazioni condotte da **Robert Freed Bales** e dai suoi collaboratori all'Università di Harvard alla fine degli anni '40.

Bales vide che in un gruppo di discussione, nel corso dei lavori, emergono sistematicamente uno **specialista del compito**, che si dedica agli aspetti strumentali e produttivi, e uno **specialista socio-emozionale**, che si prende la responsabilità di curare le relazioni tra i membri. Uno concentra la sua attività nell'area del compito e più che altro fornisce pareri e giudizi; l'altro nella socio-emotiva, prevalentemente nella positiva, dedicandosi in particolare a trovare l'accordo e la conciliazione. Cambia anche il modo in cui gli altri si rapportano a loro. Lo specialista del compito è apprezzato e considerato importante perché è "l'uomo che dà le idee"; però, se da un lato alleggerisce gli altri nell'impegno, dall'altro li priva della possibilità di produrre idee in proprio, di affermarsi e emergere. Di conseguenza insieme alla stima attira l'ostilità ed è fonte di tensioni nel gruppo. Lo specialista emotivo viene a soccorso dello specialista del compito, facendosi carico di ricucire i rapporti nel gruppo. Più che essere stimato è simpatico.

A ben guardare, la descrizione del leader del compito somiglia a quella dell'autoritario, e la descrizione del leader relazionale a quella del democratico. Caratteristiche, comportamenti tipici, giudizi che ricevono dai seguaci nella sostanza sono gli stessi. Ci sono però importanti differenze. Le nozioni di leadership autoritaria e democratica sono **gravate di giudizi di valore**, per cui una è connotata negativamente, l'altra positivamente. In effetti la descrizione del leader del compito ricalca quella del leader autoritario, con la differenza che le cose che fa vengono viste **in ottica neutrale**, come scelte possibili al pari di altre, anziché come difetti o modi sbagliati di agire. Ragionamenti analoghi valgono per il leader della relazione e il democratico.

Oltre alla diversità nel giudizio di valore, ce n'è un'altra di impostazione concettuale. Quando parliamo di leadership autoritaria e democratica, presupponiamo che si tratti di modi diversi di fare la stessa cosa – guidare, condurre, governare, seguendo la strada dell'accentramento del potere, o del decentramento e della ricerca del consenso. La distinzione tra leader del compito e leader della relazione invece presuppone che i gruppi non abbiano semplicemente bisogno di qualcuno che li guidi, ma che abbiano piuttosto una doppia esigenza: il **bisogno di organizzare le attività** e il **bisogno di salvaguardare l'armonia**. Il leader del compito mette al primo posto la riuscita nel lavoro e il raggiungimento degli scopi; il leader della relazione preferisce tenere d'occhio le persone e ha a cuore il buon andamento dei rapporti.

Da cosa dipende lo stile della leadership di una persona? Alcuni studiosi ritengono che esso sia legato alla personalità individuale, altri – tra cui gli stessi Lippit e White – invece sostengono che a seconda della situazione il leader possa cambiare stile. Individui che sono leader in più gruppi

spesso cambiano stile passando dall'uno all'altro; ad esempio, un dirigente d'azienda può fare il leader del compito sul lavoro e il leader relazionale in famiglia. Oggi prevale la convinzione che lo stile di leadership non sia legato rigidamente alla personalità, anche se questa può orientare le preferenze del leader verso uno dei due stili, soprattutto a seconda del tipo di relazioni che si verificano nel gruppo da lui diretto.

Le ulteriori ricerche di **Sidney Verba** (1961) hanno inoltre dimostrato, contrariamente a quanto riteneva Bales, che **un leader particolarmente flessibile può alternare i due stili di leadership all'interno dello stesso gruppo**. Ciò si verifica soprattutto nei **gruppi formali**, ove il leader è noto in anticipo e riveste quindi un carattere istituzionale. Questo avviene perché in tale caso i membri del gruppo sanno che nel momento in cui il leader li richiama all'ordine, ponendo l'accento sulle regole e sugli obiettivi del gruppo, non li sta privando della loro creatività o libertà d'azione, ma sta semplicemente facendo il suo dovere. Perciò il leader può, se ne ha la capacità e la volontà, dedicarsi anche a curare le relazioni tra i membri del gruppo senza preoccuparsi troppo di ribadire la sua posizione di comando.

I modelli di leadership proposti dagli anni Ottanta ad oggi sottolineano la funzione del leader di **gestione del cambiamento organizzativo**. Da una leadership del potere per sé si passa ad una leadership del potere per gli altri. È il leader che crea, gestisce e cambia la cultura organizzativa, che crea una visione del futuro ed elabora strategie per il suo raggiungimento attraverso la motivazione ed il coinvolgimento dei collaboratori.

Secondo uno dei più importanti studi recenti sull'argomento, *Essere leader* di **Daniel Goleman** (2004), il leader deve possedere quattro capacità fondamentali:

- 1) **auto-consapevolezza** (comprendere i propri stati d'animo; conoscere i propri punti di forza e debolezza; avere un senso positivo del proprio valore);
- 2) **auto-direzione** (controllare emozioni e impulsi distruttivi; saper gestire se stessi e le proprie responsabilità; adattarsi a situazioni ed ostacoli; essere pronti a cogliere le opportunità);
- 3) **consapevolezza sociale** (capire le emozioni, i bisogni e i punti di vista degli altri);
- 4) **capacità sociali** (saper ispirare una visione, saper persuadere, rafforzare le capacità degli altri, saper comunicare, introdurre nuove idee e condurre gli altri verso il nuovo, attenuare i contrasti, coltivare reti di relazioni e promuovere la collaborazione).

“Il compito fondamentale dei leader”, spiega Goleman, “è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che dirigono. Ciò accade quando essi sanno creare risonanza – una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo. Nella sua essenza, quindi, il compito primario della leadership è di natura emozionale. Se ben condotta, può rivelarsi potentissima nel suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo, nel promuovere impegno e coinvolgimento e nel mantenere alto il morale di coloro ai quali è diretta”.