



**Centro di Psicologia dello Sport**  
I.S.E.F. Torino - S.U.I.S.M.

Torino, Italia

# LEADERSHIP

*Valeria AVELLINA*  
*S.U.I.S.M. - Torino*  
*Febbraio 2006*



- Cercando materiale e informazioni relative a questa branca della Psicologia Sociale sono rimasta piacevolmente colpita dagli studi relativi la Leadership Transazionale e la Leadership Carismatica che (parlano di soggetti-leader che riescono a creare un' immagine positiva di se stessi nelle menti di coloro che li circondano). Dopo una breve introduzione affronterò gli argomenti sopracitati.-

**LEADERSHIP** → 1. Ruolo di egemonia, di guida, di direzione ecc. in campo politico, culturale, oppure economico. SIN. di supremazia. ETIM. Voce ingl., comp. Di *leader* "capo" e *-ship* suff. indicante condizione, funzione. (Dal Dizionario della Lingua Italiana "Il Sabatini Coletti - 2006" Rizzoli - LAROUSSE)

2. Posizione di preminenza, funzione di guida; egemonia. SIN. controllo. Voce ingl.; comp di *leader* 'capo' e *-ship*, suffisso che esprime condizione, ufficio, funzione e sim. (Dal Dizionario di Italiano de "La Biblioteca di Repubblica")

3. *Leader* "capo" o nello sport "chi è in testa" *-ship* "direzione / capacità di comando". (Dal Dizionario Inglese "Collins Gem" - 2001 MONDADORI)

**"PENSO CHE UNA VOLTA LEADERSHIP SIGNIFICASSE IMPORSI. OGGI E' POSSEDERE LE QUALITA' NECESSARIE PER MERITARE LA STIMA DELLE PERSONE."**

Ghandi

### **Chi è un leader? Cosa si intende per leader?**

Una volta la parola leader era riservata, destinata soltanto a pochi individui speciali. Il grande capitano d'industria, il politico carismatico, il personaggio importante nella comunità, il condottiero nell'esercito. Queste erano persone considerate leader.

Il verbo TO LEAD in inglese significa GUIDARE, quindi erano delle guide per altre persone.

Al giorno d'oggi, nel nuovo millennio nel quale viviamo il concetto di LEADERSHIP è molto cambiato.

Si guarda alla parola LEADER molto meno nel senso, appunto, di questo "condottiero carismatico" ma sempre più nella persona che è in grado di essere in primis LEADER DI SE STESSO.

Esiste un concetto che, per certi versi, è più facile guidare altre persone che guidare se stessi. Sappiamo sempre tutti cosa dire agli altri. Quando abbiamo un amico che ha un problema conosciamo immediatamente, i consigli perfetti da suggerirgli, per aiutarlo a risolvere il problema. Ma quando noi stessi ci troviamo in quella situazione, guarda caso non abbiamo più la stessa capacità di consigliare noi stessi.

Esser leader di se stessi per certi versi è molto più complicato. Soprattutto nel Mondo in cui viviamo. Si vive in un Mondo che viaggia sempre più veloce, dove i cambiamenti sono costanti, all'ordine del giorno, dove c'è più competitività, dove c'è più pressione, dove continuamente ci viene chiesto il massimo.

E quindi esser leader di se stessi significa saper gestire bene le proprie emozioni, i propri stati d'animo. Saper gestire se stessi di fronte alle difficoltà, saper gestire le proprie sensazioni quando queste, in qualche modo, possono diventare deleterie per quello che può essere una nostra prestazione personale o professionale.

***SAPERSI ASSUMERE LA RESPONSABILITA' DEI PROPRI RISULTATI E GUIDARSI VERSO GLI OBIETTIVI CHE VOGLIAMO REALIZZARE.***

Sempre di più la differenza viene fatta dalle capacità personali, psicologiche; da come usiamo la nostra testa, piuttosto che dalle nostre "capacità tecniche".

Queste sono capacità e qualità che sempre più vengono cercate nel mondo del lavoro, dove si cercano persone che siano in grado di dare un loro contributo e possono essere leader anche se non hanno necessariamente una posizione gerarchica di leadership. Ma sanno portare il loro contributo di idee, di emotività giusta all'interno del gruppo. Sanno comunicare in maniera efficace con i componenti della squadra e quindi possono apportare un qualcosa di nuovo e di positivo piuttosto che essere soltanto un carro a rimorchio.



## LA LEADERSHIP TRANSAZIONALE E CARISMATICA

I tre termini che definiscono il ruolo sono: i vincoli, le risorse e il potere inteso come possibilità di influenzare l'altro. Nei ruoli organizzativi il potere assume varie forme (di posizione, di competenza, di riconoscimento, coercizione, di carisma).

La dimensione soggettiva del ruolo è leggibile sotto forma di rapporto tra ruolo e persona e di come essa si pone nei confronti delle prescrizioni e di come esprime la sua discrezionalità rispetto ad esse. Anche se le prescrizioni per molti individui hanno una funzione rassicuratoria, altri le avvertono come una minaccia contro la possibilità di lasciare la propria traccia nella realtà.

Queste considerazioni sui ruoli organizzativi, inducono al tema del potere nelle organizzazioni e di conseguenza a tema della leadership intesa come uso di una influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso. Malgrado siano stati fatti numerosi tentativi nel cercare di definire la personalità ideale del leader in diversi contesti, non esiste ancora una definizione univoca di questa figura.

Nonostante molti autori affermano che potere e leadership sono la stessa cosa, secondo me si può affrontare il discorso partendo dal presupposto che il potere, in questo caso, è espresso come capacità di influenzamento degli altri, come persuasione e coinvolgimento e non come coercizione e controllo.

*"La leadership è l'attività volta a influenzare le persone a impegnarsi volontariamente in obiettivi di gruppo"*

(George R. Terry).

La leadership usa una influenza non coercitiva sui membri di un gruppo affinché essi raggiungano efficacemente degli obiettivi prefissati, egli ha il compito di coordinare e di dirigere il lavoro dei membri del gruppo, di far sì che il livello di impegno sia sempre alto, di direzionare lo sforzo del gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi, di tenere uniti gli individui in termini relazionali, di far crescere nei membri del gruppo il sentimento di appartenenza al gruppo stesso. Il compito del leader quindi è di dirigere, coordinare, promuovere l'iniziativa personale, sciogliere le tensioni emotive, far sì che il gruppo lo percepisca come un punto di riferimento. Non bisogna però dimenticare il contesto nel quale la leadership è inserita. Esercitare le funzioni di leader richiede, al di là di ciò che la tradizione o il mito insegnano, competenze che si esprimono in un processo attivo che si sviluppa quotidianamente all'interno del contesto organizzativo.

Considerando che la realtà che il leader si trova ad affrontare è complessa e non può essere analizzata se non prendendo in esame tutti gli elementi che ne fanno parte, possiamo definire la leadership come processo che si esplica e si sviluppa attraverso l'esercizio di funzioni complesse.

Le teorie universaliste hanno studiato prevalentemente i tratti del leader e hanno cercato di capire se le caratteristiche che rendono un leader tale siano acquisibili o ereditarie. Galton, nel 1869, ha affermato che quelle tipiche qualità le possiede solo chi le ha ereditate e che è impossibile acquisirle tramite l'apprendimento, secondo la sua teoria quindi il successo è legato a caratteristiche genetiche predominanti. Molti autori condividono che alcuni particolari tratti della personalità portino al successo ma non che essi devono essere necessariamente innati, come affermava Galton.

Terman nel 1904, condusse il primo studio empirico sui leader. La sua ricerca, che non ebbe buon esito, mirava alla definizione di un numero di fattori particolari che, legati insieme, consentivano di determinare il nucleo del successo, fattori che egli non riuscì a definire. Jukl nel 1981 oltre che screditare la vecchia teoria che affermava che leader si nasce, sottolinea l'importanza della situazione nella espressione di alcuni tratti.

I tratti che in letteratura sono stati maggiormente indagati sono: l'intelligenza, la personalità e le abilità ma dato gli esiti insoddisfacenti di tali indagini i ricercatori hanno spostato la loro attenzione sul comportamento del leader, cioè su ciò che essi fanno per risultare efficaci nelle diverse situazioni.

Verso la fine del 1940, presso l'Ohio State University, un gruppo di ricercatori con a capo R. Stodgill, E. Fleishman e J. Hemphill, servendosi del Leader Behavior Questionnaire, evidenziò inizialmente le seguenti quattro dimensioni riguardanti il comportamento del leader: considerazione, struttura di iniziazione, enfasi sulla produzione e sensibilità eliminando successivamente le ultime due, anche se è assurdo credere di poter definire la leadership solo in base a due dimensioni.

Sempre verso la fine del 1940, presso l'università del Michigan sono stati condotti degli studi sulla leadership, le dimensioni indagate furono due: orientamento alla produzione e orientamento al dipendente, che non sono così diverse dalle dimensioni struttura di iniziazione e considerazione, indagate dal gruppo dell'Ohio.

L'interesse per la relazione, cioè l'orientamento al dipendente, e l'interesse per la produzione, cioè l'orientamento al compito, spinsero Blake e Mouton a realizzare la griglia manageriale che è uno strumento di misura dei valori e dei sentimenti del leader, attraverso il quale si identificano cinque diversi stili di leadership derivati dalla combinazione delle due dimensioni prima accennate. Questo approccio multidimensionale ha influenzato le teorie che si sono



sviluppatе alla fine del 1950 che superano l'idea di cercare di definire il leader in termini assoluti. Le teorie della contingenza osservano il leader nelle diverse situazioni e di come egli riesce a condurle e a gestirle, Fiedler, ad esempio, afferma che le persone reagiscono all'ambiente in base a come lo percepiscono.

*"La leadership va intesa come l'influenza interpersonale esercitata in una situazione e rivolta, mediante il processo della comunicazione, in direzione del conseguimento di uno o più obiettivi specifici"*

(Robert Tannenbaum, Irving R. Weshler, Fred Massarik ).

All'inizio del 1970 nasce la path goal theory scopo della quale è quello di predire quale stile di leadership risulta più efficiente in una determinata situazione. Questa teoria delle aspettative, inizialmente elaborata da Evans e successivamente sviluppata da House e Mitchell, centra il suo interesse sulla motivazione in relazione ai risultati ottenuti per mezzo degli sforzi per ottenere i risultati attesi. I soggetti quindi sono motivati in ambito lavorativo quando ritengono di essere in grado di poter svolgere un determinato lavoro, quando percepiscono di essere giustamente ricompensati e quando la ricompensa conferma il valore personale.

Il leader deve far sì che la motivazione al lavoro sia sempre alta affinché i risultati siano sempre ottimali. Quindi per essere considerato dai collaboratori come fonte di soddisfazione e di guida, la teoria suggerisce diverse tecniche, ma il compito fondamentale per un leader è quello di far coincidere le mete personali dei collaboratori con gli obiettivi dell'organizzazione.

Il maggiore merito di questa teoria è stato quello di definire quattro stili di leadership utilizzabili dallo stesso leader in diverse situazioni considerando le differenze individuali come una variabile fondamentale. Wroom e Yetton, presentano un modello normativo comportamentale al quale la leadership deve attenersi relativamente al livello di partecipazione del gruppo.

Hersey e Blanchard, hanno focalizzato i loro studi sul comportamento del leader in rapporto al livello di maturità dei suoi collaboratori, elaborando la teoria della leadership situazionale. Gli studi più recenti sulla leadership partono dal presupposto che essa è considerata tale per come viene percepita dai membri del gruppo di appartenenza, partendo infatti dalle teorie dell'attribuzione di Heider, il quale afferma che un comportamento viene classificato in base ai desideri che le persone si aspettano da quel comportamento, di Weiner e di Kelley.

Nel 1977, Calder e Pfeffer affermano che la leadership possiede delle doti definibili solo dagli osservatori in base a delle qualità quasi inspiegabili ma percepibili al punto tale da classificare una persona invece di un'altra come leader, in base a degli schemi cognitivi che influenzano la percezione.

Fiedler e i suoi collaboratori elaborano la teoria delle risorse cognitive molto differente dalle ricerche delle teorie dell'attribuzione. Scopo di tale ricerca è stato quello di scoprire un nesso tra le abilità intellettuali, lo stress, l'esperienza del leader e la performance del suo gruppo. Blades nel 1986 afferma che i leader dovrebbero comportarsi nei confronti del gruppo in base alla propria intelligenza i leader brillanti, infatti, dovrebbero usare un atteggiamento direttivo mentre quelli meno brillanti dovrebbero essere partecipativi e cercare di prendere le decisioni insieme al gruppo anche se spesso i leaders più intelligenti, in alcune circostanze hanno performance peggiori rispetto ai leader meno brillanti. Alcuni esperimenti su come percepisce il gruppo il proprio leader e cosa si aspetta che egli faccia, in una determinata situazione in base alle sue capacità, confermano le teorie di Blades. E' quindi il gruppo che definisce il proprio leader in base a delle sue caratteristiche particolari ancora difficili da descrivere, è il gruppo che risponde emozionalmente al leader.

*"La leadership consiste nell'influenzare le persone a cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune"*

(Harold Koontz, Cyril O'Donnell).

Dopo aver delineato le teorie che descrivono i leader transazionali cioè coloro che migliorano le situazioni esistenti vorrei soffermare la mia attenzione su quei leader che riescono a creare una immagine positiva di se stessi nelle menti di coloro che li circondano, di individui dotati di qualcosa che gli altri chiamano carisma, capaci di influenzare i collaboratori per mezzo della fiducia che riescono ad emanare e a dirigerli verso la "mission" dell'organizzazione, come se fosse un obiettivo utile per il proprio esistere e affinché la motivazione del gruppo sia sempre alta e diretta verso scopi altissimi e non solo per scopi finiti. Anche per quanto riguarda la leadership carismatica non esiste un modello universale che racchiude i tratti di un leader così speciale, i leader carismatici vengono studiati in base all'effetto che essi hanno sulle emozioni dei collaboratori.

House afferma che la leadership carismatica dovrebbe essere definita in base all'intensità degli effetti carismatici sui seguaci. Tali effetti sono: la fiducia, la similitudine tra i membri del gruppo e il leader, l'accettazione, l'obbedienza, l'identificazione con il leader, il coinvolgimento emotivo dei membri del gruppo nel raggiungimento degli obiettivi e il



grado di partecipazione alla mission.

Boarl e Bryson sottolineano la spiccata tendenza creativa dei leader trasformazionali nel cercare di costruire un nuovo mondo per i suoi collaboratori, un mondo diverso nel quale il gruppo possa identificarsi, una nuova realtà ricca di significato e di ordine dove gli obiettivi e i sentimenti dei singoli riflettono gli obiettivi e i sentimenti del gruppo. I due autori affermano che esistono due diversi tipi di leader carismatici che hanno in comune la costruzione di un nuovo mondo: i leader carismatici visionari che iniziano con le teorie poi si muovono verso l'azione e i leader carismatici prodotti dalla crisi che partono dall'azione per poi giustificarla.

Burns nel 1978 concettualizza le differenze tra leader transazionale e leader trasformazionale. Quest'ultima, ricerca le ricompense all'interno di se come crescita personale e di conseguenza per il gruppo. Essa riesce a trasmettere l'emozione del raggiungimento degli obiettivi soprattutto se ardui attraverso il carisma, l'orgoglio e la fiducia, stimola intellettualmente il gruppo insegnando loro a pensare in maniera autonoma e complessa trovando sempre il modo giusto di fare le cose, non solo cambiando le circostanze ambientali ma creandone delle altre.

Kets de Vries sostiene che il lavoro dei leaders potrebbe essere definito come gestione di energia. Il compito principale del leader è quello di trovare il modo di indirizzare tutte le energie presenti nell'organizzazione verso un obiettivo comune: "Devono fare qualcosa di più che non creare ed estrinsecare una visione del futuro capace di armonizzarsi con l'ambiente esterno. Si chiede loro di articolare, condividere e realizzare questa visione incanalando verso l'esterno l'energia aggressiva delle persone che dipendono da loro, di creare un ambiente nel quale questa energia non vada sprecata in lotte intestine e giochi di potere".

Nella loro analisi sui fattori dinamici che caratterizzano il processo di leadership, Posner e Kouzes individuano cinque pratiche comuni che il leader deve mettere in atto:

1. ispirare una visione condivisa;
2. rendere gli altri capaci di agire;
3. sfidare i processi di cambiamento;
4. esemplificare le loro azioni;
5. essere in relazione con gli altri.

Secondo Posner e Kouzes, la leadership è un processo attivo che richiede la capacità di agire di propria iniziativa; molto spesso le competenze specifiche, anche se soddisfano le esigenze del momento, devono affiancarsi al coraggio di agire sfidando gli eventi.

La sfida può essere relativa a un prodotto innovativo, a una riorganizzazione o ad una svolta nella struttura lavorativa, ma nella maggior parte dei casi essa implica un cambiamento di uno "status quo".

I leaders possono essere considerati innovatori e pionieri quando si misurano con una situazione sconosciuta: devono saper rischiare, apportare innovazioni e sperimentare nuove vie per dare oggi soluzioni migliori ai problemi di ieri.

Una delle caratteristiche primarie di un buon leader è la capacità di riconoscere e sostenere le proposte valide degli altri ed essere in grado di entrare in relazione di scambio con i seguaci; anche in questo senso lo stile del "leader people oriented" può considerarsi un'innovazione, poiché supera i vecchi schemi gerarchici che prevedono comportamenti di ruolo prestabiliti.

I rapporti interpersonali che sostengono la leadership sono il terreno sul quale il leader può creare la visione condivisa, rendere gli altri partecipi dello scopo da raggiungere, condividere le proprie mete e aspirazioni per arrivare alla destinazione finale. Ispirare una visione condivisa significa conoscere gli altri e parlare lo stesso linguaggio, poiché solo attraverso una conoscenza intima dei propri obiettivi, delle proprie aspirazioni e dei propri valori, il leader può contare sul rapporto dei seguaci.

I leaders non raggiungono il successo da soli, ma con l'assistenza di tutte le persone impegnate nei loro progetti di lavoro; per questo motivo diventa di fondamentale importanza incoraggiare la collaborazione, costruire il gruppo di lavoro e potenziare la capacità dei singoli, dando spazio alle iniziative personali.

Lo spirito di gruppo va ben oltre il leader e i suoi seguaci, include tutti i collaboratori ad un progetto e tutti coloro che devono condividere la visione del leader.

Nel rendere gli altri capaci di agire di loro propria iniziativa, il leader consente ai singoli di sentirsi parte attiva dei suoi progetti, di avere un ruolo determinante nel raggiungimento dei risultati. Inoltre, per poter essere seguiti dagli altri, i leaders devono essere chiari rispetto alle loro convinzioni e ai loro valori; questo fa sì che il leader diventi un modello di comportamenti, che presta attenzione e rispetto ai valori di fondo propri ed altrui.

Molto spesso il raggiungimento degli obiettivi richiede sforzo e sacrificio: nelle relazioni con il gruppo di lavoro la comprensione per le frustrazioni che possono derivare dagli sforzi comuni è parte del lavoro del leader, il quale deve saper incoraggiare gli altri a continuare, anche quando il percorso si fa arduo.

È convinzione comune che i requisiti del leader siano doti innate. Studi recenti sulla leadership hanno dimostrato che il leader è prima di tutto una persona che apprende. Questo significa che per avere successo ed essere efficaci il leader necessita di un continuo confronto e aggiornamento, non solo sulle competenze specifiche che possono riguardare il proprio ruolo, ma sulla sua capacità di entrare in contatto con gli altri. La formazione continua diventa una delle priorità nell'esercizio della leadership. Anche se il training da solo non basta. Ciò che sembra necessario per il leader è la sua



**Centro di Psicologia dello Sport**  
I.S.E.F. Torino - S.U.I.S.M.

Torino, Italia

sicurezza interiore nei rapporti con gli altri e nel confronto con se stesso. L'esperienza condivisa è una fonte continua di apprendimento e di guida solo attraverso lo scambio.