



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
Economia e Commercio

**DAL COMANDO ALLA GUIDA:**  
analisi comparativa tra Management e Leadership

**FROM COMMAND TO GUIDANCE:**  
comparative analysis between Management and Leadership

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Myriam Badioli

Anno Accademico 2025/2026



|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUZIONE .....</b>                                                                              | <b>1</b>  |
| <b>Capitolo 1 GENESI E PARADIGMI DELLA LEADERSHIP .....</b>                                            | <b>3</b>  |
| 1.1 Inquadramento della Leadership.....                                                                | 3         |
| 1.1.1 Cos'è la Leadership .....                                                                        | 3         |
| 1.1.2 Tratti distintivi della figura del leader.....                                                   | 4         |
| 1.1.3 Classificazione degli stili di leadership .....                                                  | 6         |
| 1.2 Excursus storico-evolutivo dei modelli di guida .....                                              | 9         |
| 1.2.1. La prospettiva classica: teoria del grande uomo e teoria dei tratti.....                        | 9         |
| 1.2.2 L'era comportamentale: l'analisi dell'agire del leader .....                                     | 10        |
| 1.2.3 L'era della contingenza e situazionale.....                                                      | 13        |
| 1.2.4 L'era trasformativa .....                                                                        | 14        |
| 1.2.5 Nuove frontiere: le teorie contemporanee della leadership diffusa .....                          | 15        |
| <b>Capitolo 2 MANAGEMENT VS LEADERSHIP.....</b>                                                        | <b>17</b> |
| 2.1 La figura del manager-capo .....                                                                   | 17        |
| 2.1.1 Le caratteristiche costitutive della figura del “capo”.....                                      | 17        |
| 2.1.2 Gli obiettivi strategici della gestione manageriale .....                                        | 18        |
| 2.1.3 La rivalutazione della funzione gerarchica: oltre la demonizzazione della figura del “capo”..... | 20        |
| 2.2 Il divario tra il potere del capo e la gestione del leader.....                                    | 21        |
| 2.2.1 La teoria di John Kotter .....                                                                   | 22        |
| 2.2.2 Teoria X e Teoria Y di Douglas McGregor.....                                                     | 23        |
| 2.2.3 Sintesi comparativa: autorità del “capo” vs autorevolezza del “leader” .....                     | 25        |
| 2.3 L'arte di diventare leader: percorsi e modelli di trasformazione .....                             | 26        |
| 2.3.1 Le 5 Pratiche della Leadership Esemplare (James Kouzes e Barry Posner).....                      | 26        |
| 2.3.2 Daniel Goleman e l'intelligenza emotiva.....                                                     | 28        |
| .....                                                                                                  | 30        |
| 2.3.3 L'approccio IMB e l'ingegneria linguistica di Paolo Borzacchiello .....                          | 30        |
| <b>CONCLUSIONE.....</b>                                                                                | <b>32</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                                                               | <b>35</b> |
| <b>SITOGRAFIA.....</b>                                                                                 | <b>36</b> |
| <b>RINGRAZIAMENTI.....</b>                                                                             | <b>37</b> |

# INTRODUZIONE

Il cambiamento è ciò che da miliardi di anni caratterizza maggiormente la vita degli esseri umani: si pensi all'evoluzione dell'uomo a partire dalle scimmie, il cambiamento che ha portato la scoperta del fuoco, la scoperta della scrittura, dell'elettricità, del motore a scoppio, dell'energia nucleare ed infine dell'Intelligenza Artificiale.

Il cambiamento, di fatto, garantisce all'uomo la sopravvivenza e l'evoluzione; il cambiamento è ciò che le persone non possono evitare, in quanto singoli e in quanto soggetti facenti parte di una comunità.

Quello di cui si tratterà in questa tesi nello specifico è il cambiamento che si è osservato negli ultimi anni all'interno del mercato del lavoro e di come questo abbia portato alla luce nuove figure di riferimento, a scapito di figure che ormai vengono ritenute "superate".

All'interno del più recente orizzonte lavorativo, elementi come la qualità dell'ambiente professionale, l'ottimizzazione dell'orario di lavoro, la gestione degli obiettivi e la work-life balance sono diventati pilastri fondamentali e non negoziabili per il successo organizzativo: la centralità appartiene al benessere, alla qualità del lavoro e, soprattutto, a quella della vita.

In questo scenario, emerge la figura del Leader come soggetto strategico ed empatico capace di guidare il proprio team e garantirgli quel benessere organizzativo desiderato, che va completamente ad allontanarsi dalla tradizionale figura del Capo, storicamente legata al comando e al controllo, con una maggiore attenzione al risultato piuttosto che alle persone che lo hanno reso possibile.

Le figure del leader e del suo operato, ovvero la leadership, sono oggetto di una costante evoluzione concettuale: attorno a questi temi gravita una vasta letteratura scientifica, volta ad approfondire e spiegare con sempre maggiore accuratezza come le dinamiche interpersonali all'interno delle organizzazioni influenzino in maniera diretta le performance complessive dell'organizzazione stessa.

Essendo una disciplina osservata e studiata scientificamente ed empiricamente solo a partire dall'inizio del Novecento, quella della Leadership e di tutte le sue declinazioni rimane una disciplina relativamente moderna, con un terreno di indagine fertile e tutt'altro che esaurito.

Con uno scenario così in perenne movimento, l'obiettivo di questa trattazione è quella di ricostruire l'evoluzione storica e teorica del concetto e, in un secondo momento, di paragonare questa tipologia di gestione alla gestione manageriale, rileggendola in una chiave più moderna.

Infine, verranno proposti dei modelli attuali e attuabili per diventare leader, innanzitutto di sé stessi, poi degli altri. Questo per avvalorare la tesi secondo cui leader non si nasce, si diventa: attraverso l'attuazione di comportamenti, azioni e scelte, l'uomo può cambiare il modo in cui si fa percepire dagli altri.

Il leader guida lungo la strada, non impone il percorso da percorrere; le scelte sono scelte consapevoli e condivise, il subordinato non è solo tale ma è un vero e proprio collaboratore; nella propria unicità ogni soggetto facente parte del team è necessario per il raggiungimento di un obiettivo che diventa l'obiettivo di tutti, non solo di chi si trova a capo. Il leader è colui che valorizza i rapporti interpersonali, che rende il luogo di lavoro un posto bilanciato e limita, per quanto possibile, stress e attriti.

Nell'orizzonte odierno, sempre più figure di riferimento prediligono la pratica della leadership per la guida di un gruppo, piuttosto che quella del management che, seppur necessaria per l'organizzazione, viene vista come negativa e avvilente, una guida distante dalle persone con cui ogni giorno si condividono diverse ore della propria vita.

Per concludere, è possibile riassumere il cuore di questo scritto citando una frase del celebre Teddy Roosevelt, 26° Presidente degli Stati Uniti d'America:

"Ci si chiede quale è la differenza tra un leader e un capo: il leader guida, il capo conduce."

## Capitolo 1

# GENESI E PARADIGMI DELLA LEADERSHIP

### 1.1 Inquadramento della Leadership

#### 1.1.1 Cos'è la Leadership

La leadership non è un titolo, un ruolo deciso a priori e inserito nell'organigramma aziendale o il potere di dare ordini, e non coincide neanche con l'esercizio del potere stesso. Ad oggi, dopo anni di studi e applicazioni sul campo, la leadership può essere definita come l'abilità di influenzare, ispirare e guidare le persone verso un obiettivo comune, portando avanti di pari passo sia la necessità di raggiungere un obiettivo che di creare, per ogni persona che ne permette il raggiungimento, le condizioni ottimali per poter dare il meglio di sé.<sup>1</sup>

La leadership è dunque una scelta, un'azione, un modo di essere e non una semplice strategia aziendale.

Per comprendere a fondo il concetto di leadership, è utile analizzare due approcci storici opposti nella gestione dei collaboratori. Il primo modello è riassunto dal celebre motto popolare ironico "Armiamoci e partite!": in questo scenario, chi guida le proprie truppe e quindi si trova al comando non mette in atto quelle che sono le prerogative del "buon leader"; non motiva, non guida e non instaura un rapporto diretto con il team, rifiutandosi di dare l'esempio per primo, sacrificando l'altro per il proprio successo.

A questo approccio si contrappone radicalmente la figura di Napoleone Bonaparte, generale e imperatore francese, celebre per la sua straordinaria capacità di guidare gli eserciti: Napoleone non era un capo distante che si limitava a impartire ordini dalle retrovie. Al contrario, guidava dalla prima linea, impegnato a dirigere, combattere,

---

<sup>1</sup> De Andreis F., Lo stile di leadership nella direzione d'impresa, Youcanprint, 2016.

accompagnare e spronare i suoi soldati, tutte doti che incarnano perfettamente le competenze che ad oggi vengono attribuite alla leadership carismatica.

Dunque, la leadership è sia la guida che si ha di un team verso un obiettivo comune, curando simultaneamente sia qualità del lavoro che qualità delle relazioni umane, ma è anche l'esercizio di un potere che viene legittimato dal basso: difatti sebbene tutti possano essere al vertice di un'organizzazione o di un gruppo di persone, non tutte possono effettivamente applicarvi il modello di leadership. Senza un riconoscimento da parte delle persone che vengono guidate, la guida rimane semplicemente tale.

### 1.1.2 Tratti distintivi della figura del leader

La leadership si incarna nella figura del leader, colui al quale fanno riferimento i soggetti del team e colui che deve riportarvi al suo interno il modello studiato. Il leader diventa la figura di riferimento, il centro attorno al quale vortica il gruppo, ma anche il maestro che insegna loro a coesistere durante la sua assenza.

Come affermato sopra, il leader non corrisponde sempre alla figura di comando, ma a quella che viene legittimata dal gruppo come tale e la sua figura deve essere importante ma mai necessaria alla vita del gruppo.

Riportando le parole di Dario Silvestri, imprenditore, formatore e specialista della performance: “Se sei il più bravo di tutti a svolgere un qualsiasi tipo di mansione, sei un capo pessimo”, come da lui affermato nel suo podcast *Il Potere del Cambiamento*. Il leader, infatti, non ha come compito e obiettivo quello di essere il migliore, ma di rendere gli altri migliori e di rendere migliore il lavoro finale. Sapere di eccellere in un ambito può portare a quello che è il paradosso dell'iper-competenza, controproducente per il leader: nonostante, infatti, quest'ultimo debba dare l'esempio e debba quindi conoscere la materia che tratta, la necessità di dimostrare tutta la competenza che possiede può portare a micro-management, mancata crescita del team e generale frustrazione dei membri del gruppo.<sup>23</sup>

---

<sup>2</sup> Cfr. Silvestri, D., Podcast *Il Potere del Cambiamento*

<sup>3</sup> De Andreis F., *Lo stile di leadership nella direzione d'impresa*, Youcanprint, 2016

Il leader non deve brillare in mezzo agli altri, ma deve coordinare nell'ombra; essere un buon esecutore richiede hard skills, ma essere un buon leader richiede anche l'applicazione di soft skills come competenze relazionali e strategiche. Il compito di un leader non è quello di fare gol, ma di mettere la squadra nelle condizioni di segnare: se si rimane troppo focalizzati sulla singola performance individuale, si smette di coordinare e si smette quindi di essere leader.

Le qualità indispensabili proprie del leader gli permettono di guidare efficacemente un gruppo verso l'obiettivo, di influenzare e motivare gli altri, ma anche di far fronte alle difficoltà e agli ostacoli presenti su ogni percorso. Le caratteristiche principali sono:

- Visione e missione: la visione fornisce una direzione strategica, la missione definisce scopo e valori fondamentali. Il buon leader è colui che immagina oltre i limiti e spinge i propri collaboratori a seguire e rendere possibile il suo stesso sogno; l'ambizione è ciò che guida il suo operato. L'importanza della visione e della missione sta nel condividere con altri la strategia che nasce nella mente del leader: rendere partecipi i terzi circa il fine del proprio lavoro, li responsabilizza e li spinge ad un operato sempre migliore, vedendo riconosciuta l'importanza e il significato del proprio lavoro.
- Comunicazione: una comunicazione chiara, efficiente e trasparente è il primo e il più importante mezzo che possiede un leader. Tramite la comunicazione si stabilisce il rapporto di fiducia tra collaboratori, si riesce a guidare il team e a condividere con la realtà esterna ad esso. La comunicazione, per essere efficace allo scopo, presuppone innanzitutto l'ascolto, altra prerogativa necessaria per essere un buon capo: esistono vari tipi di ascolto, l'ascolto passivo (senza un vero coinvolgimento o un'analisi profonda), l'ascolto selettivo (filtrando determinate informazioni, ignorando il resto), l'ascolto attivo (un ascolto consapevole e impegnato, si osserva sia il linguaggio verbale che quello non verbale e para-verbale), l'ascolto empatico (quello più profondo, consiste nel "mettersi nei panni" dell'interlocutore comprendendone appieno emozioni e stati d'animo). Il buon capo deve riuscire non solo a sentire passivamente, ma ad ascoltare attivamente, mettendo in pratica ascolto attivo ed empatico, alternandoli ed integrandoli a seconda della situazione.



- Capacità decisionale: la decision making è un aspetto cruciale della leadership. Il leader deve essere in grado di prendere delle decisioni tempestive ed informate nei momenti di crisi, questo comporta che debba analizzare le informazioni a sua disposizione, valutare le opzioni e prevedere le conseguenze a cui porteranno le diverse decisioni. La possibilità e la capacità di prendere determinate decisioni richiede anche che il leader si assuma le proprie responsabilità, evitando di attribuirle a terzi: chi guida in maniera saggia infatti riconosce che “*errare humanum est*”, ma soprattutto che è grazie agli errori che si impara e si migliora. Permettendo l’errore, ci si concede di capire dove si trovano le falle del sistema così da poterle sistemare e migliorare l’organizzazione generale. Proprio per questo e proprio perché è il leader il soggetto che deve prendere le decisioni, l’errore è non solo possibile ma accettabile e sta proprio a lui la responsabilità di attribuirselo.
- Empatia e motivazione: l’empatia consente al leader di comprendere e rispondere in maniera costruttiva alle emozioni dei collaboratori, la motivazione è la risposta con la quale invece sprona e infonde passione al team. Saper riconoscere i bisogni dei componenti del gruppo è necessario per creare un ambiente di lavoro sano e inclusivo, per creare un ambiente di fiducia e di reciproca intesa e per guadagnare rispetto. I leader con alta intelligenza emotiva sono abili nel risolvere conflitti, gestire le persone e costruire solide relazioni interpersonali.<sup>4 5</sup>

### 1.1.3 Classificazione degli stili di leadership

La leadership, essendo un approccio strategico e comportamentale che un leader usa per guidare e motivare il proprio team, non è un modello universale e assoluto, ma può essere declinato in più forme o stili. Non esiste uno stile più o meno giusto, ognuno di questi presenta dei punti di forza e dei punti di debolezza, la chiave fondamentale sta nel riuscire a trovare lo stile di leadership più adatto alla specifica situazione e riuscire ad adattarsi a questo.

---

<sup>4</sup> URL: [gso.it](http://gso.it)

<sup>5</sup> URL: [it.indeed.com](http://it.indeed.com)

Tra le varie tipologie studiate, che trovano radici profonde nella psicologia del lavoro e nella sociologia dell'organizzazione, lo psicologo tedesco-statunitense Kurt Lewin teorizza una mappatura dei diversi stili lungo lo spettro che va dal controllo assoluto alla totale autonomia del team.<sup>6</sup>

Dallo stile più autoritario, troviamo:

- Leadership autocratica (o autoritaria), modello secondo cui il potere decisionale è incentrato nelle mani di una singola persona (il leader), mentre il gruppo vede venir meno la propria importanza nelle deliberazioni. Questa tipologia di guida è particolarmente utile nei periodi di emergenza o crisi, periodi nei quali la rapidità di azione è fondamentale e la possibilità di includere tutto il team non è realizzabile. Se applicata costantemente, questa tipologia di leadership tende tuttavia ad essere demotivante e avvilita, andando a soffocare creatività e abbassando il morale generale.
- Leadership democratica (o partecipativa), incoraggia la collaborazione, valorizzando le idee del personale e mirando al consenso. Al contrario della leadership autocratica, vengono coinvolti i membri del team nel processo decisionale: in questo modo il morale è molto più alto, così come il senso di appartenenza e di soddisfazione. Questo approccio è utile nei contesti aziendali con personale esperto e qualificato, in settori creativi come il marketing, ma può essere inefficace in situazioni di emergenza nelle quali la tempestività di azione è fondamentale: sebbene incoraggiare alla condivisione e accettare il parere di tutti crei un ambiente sano e di fiducia, i tempi di elaborazione risultano particolarmente lunghi.
- Leadership laissez-faire (o delegativa), nella quale il team ha massima libertà di decisione e di gestione del proprio lavoro, la figura del leader quasi scompare dietro il gruppo. Questa tipologia di guida è potenzialmente disastrosa, perché il controllo dell'autorità è minima e il rischio di un'organizzazione non efficiente è alto, soprattutto in caso di scadenze o obiettivi poco chiari e assenza di competenze solide. Risulta invece uno stile applicabile nel caso di team altamente qualificati e prestanti, autonomi e auto-motivanti.

---

<sup>6</sup> Daft R.L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore, 2021.

Nel corso degli anni, gli studi si sono approfonditi e hanno lasciato spazio ad ulteriori teorie e modelli più dinamici.

Bernard Bass ha studiato e teorizzato la differenza tra leadership trasformazionale e transazionale.

Nel primo caso, il leader si presenta come mentore ispirato basando il suo lavoro sulla condivisione degli obiettivi al team per andare a creare una visione collettiva e condivisa, per creare obiettivi ambiziosi e allineare i valori dei singoli con la missione aziendale. Nel secondo caso, questo tipo di guida si basa su un sistema di gratificazioni e punizioni per motivare i membri del team. Si tratta di un puro contratto di scambio tra prestazioni e incentivi che mira alla stabilità e all'ordine interno: si basa su chiarezza degli obiettivi, ricompense come bonus, promozioni e aumenti di stipendio, sanzioni per un comportamento ritenuto non idoneo ed infine monitoraggio del rendimento, per verificare che venga mantenuto un alto tasso di rendimento della performance.

Altri modelli che hanno assunto particolare rilievo negli ultimi anni sono la servant leadership, teorizzata da Robert K. Greenleaf nel suo saggio *The Servant as Leader* del 1970, la leadership carismatica, introdotta dal sociologo Max Weber e poi adattata alla realtà aziendale da parte dello psicologo Robert J. House, ed infine la leadership situazionale, di Paul Hersey e Ken Blanchard.<sup>7</sup>

La servant leadership si basa sul servizio del leader in funzione del team per metterne in luce il potenziale, creare un ambiente supportivo e di collaborazione. Il modello di Greenleaf è stato successivamente sintetizzato da Larry C. Spears in dieci caratteristiche fondamentali: ascolto, empatia, guarigione, consapevolezza, persuasione, concettualizzazione, lungimiranza, responsabilità, impegno per la crescita e costruzione della comunità.

La leadership carismatica prevede che il leader sia una persona con elevata sicurezza in sé stesso, abbia forti convinzioni ideologiche e abbia una spiccata capacità di comunicazione e di carisma nei confronti dei propri collaboratori per spingerli a superare ogni giorno i propri limiti.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Greenleaf, R. K., *The Servant as Leader*, 1970

<sup>8</sup> Caimi M., *PNL, neuroscienze e persuasione*, Diarkson 2026

Infine, la leadership situazionale, che si basa sul presupposto che non esistano stili di leadership migliori rispetto ad altri, prevede che il leader guidi il proprio team alternando quattro tipologie di approcci differenti: direttivo, persuasivo, partecipativo e delegante. La bravura di questo tipo di leader sta nel saper leggere l'ambiente che lo circonda e saper cambiare da un approccio all'altro in base al compito che deve essere svolto e al livello di maturità tecnica ed emotiva dei propri collaboratori.

## 1.2 Excursus storico-evolutivo dei modelli di guida

Nonostante la guida di un gruppo sia una pratica risalente all'antichità, la leadership è stata introdotta come oggetto di studio sistematico solo a partire dal Novecento, quando la psicologia e la sociologia hanno iniziato ad approcciarla non solo come un dono innato e assoluto concesso a pochi, fortunati eletti, ma come un insieme di competenze da analizzare e sviluppare.

### 1.2.1. La prospettiva classica: teoria del grande uomo e teoria dei tratti

Una delle prime teorie approfondite circa la figura del leader è la teoria del grande uomo, associata solitamente alla persona di Thomas Carlyle. Questa teoria si basa sull'idea che ogni grande cambiamento e rivoluzione della storia sia frutto delle azioni di individui straordinari, definiti per l'appunto "grandi uomini", dotati di estrema saggezza, carisma e abilità strategiche.

Secondo la teoria, questi eroi plasmerebbero la storia, che diventerebbe quindi semplicemente un'evoluzione e una conseguenza diretta delle loro idee, opere e decisioni. Carlyle individua sei tipologie diverse di eroi: l'eroe divinità, eroe profeta, eroe poeta, eroe sacerdote, eroe letterato ed eroe re, ognuno dei quali plasma la storia grazie alla loro grandezza e alla loro capacità di coinvolgere e farsi seguire da altri uomini. Un esempio di questo tipo di guida è rappresentato da Shakespeare come eroe poeta o Napoleone come eroe re.

La grande critica mossa contro questa teoria, critica che l'ha portata poi ad essere considerata popolare solo nella narrativa divulgativa, ma sorpassata dal punto di vista

storico e sociologico, è quella secondo cui la storia è condizionata anche da altri aspetti che non vengono presi in considerazione. La visione riduttiva che ci offre questa teoria non tiene conto di quelli che sono aspetti fondamentali per l'evoluzione dell'uomo: elementi come il contesto storico, sociale ed economico sono quelli che condizionano il corso della storia e dell'umanità, sono la cornice all'interno del quale opera il capo-guida che è il grande uomo, elementi che lui stesso non può influenzare in maniera diretta.

Altra teoria nata all'inizio del Novecento e vicina a quella del grande uomo, è la teoria dei tratti, il cui pioniere può essere considerato Gordon Allport. La teoria dei tratti è un approccio psicologico volto alla ricerca di caratteristiche stabili (tratti), presenti sin dalla nascita dell'uomo, che ne spieghino il suo comportamento e la sua personalità. I tratti sono disposizioni innate e non ripetibili dell'uomo che lo definiscono e lo determinano: dunque anche secondo questa teoria, le caratteristiche che rendono un individuo particolarmente carismatico e idoneo a diventare leader sono imprescindibili dalla volontà dell'uomo stesso.

Al contrario di quanto detto, l'obiettivo finale di questa tesi è quello di dimostrare come le competenze di un buon leader non siano solo impartite alla nascita e non sviluppabili, ma qualità che possono essere apprese, coltivate e sviluppate nel tempo: leader non si nasce, si diventa.<sup>9 10</sup>

### 1.2.2 L'era comportamentale: l'analisi dell'agire del leader

Sapendo che non fosse sufficiente attribuire le doti del successo a sole caratteristiche determinate alla nascita, i ricercatori negli anni successivi hanno spostato le loro attenzioni verso altri fronti.

Negli anni Quaranta e Cinquanta nel Novecento, sono stati portati avanti degli studi, in particolare dai ricercatori delle università di Ohio e Michigan; la novità di questa ricerca sta soprattutto nella metodologia con cui è stato studiato l'argomento: per la prima volta

---

<sup>9</sup> Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, CLUA 2015

<sup>10</sup> Daft R.L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore, 2021

sono state eseguite delle mappature dei comportamenti manageriali tramite griglie di osservazione e schemi.

Nascono così le prime teorie comportamentali secondo cui la leadership viene considerata di fatto un comportamento della persona che si può apprendere e allenare: il leader non è determinato da ciò che è ma piuttosto da ciò che fa.

Per questo diventa fondamentale per la crescita del leader l'osservazione e lo studio delle azioni di chi prima di lui era riuscito a raggiungere la "vetta", così da poterle replicare e in questo modo migliorare sé stesso.

Diversi sono stati gli studiosi che si sono dedicati alla ricerca e l'approfondimento delle leadership comportamentali.

Tra questi troviamo Kurt Lewin, di cui sopra abbiamo discusso l'approccio circa l'orientamento del leader nei confronti del gruppo: dai suoi studi Lewin iniziò ad analizzare i comportamenti dei leader grazie ai quali è poi riuscito ad andare a catalogare degli stili di leadership comportamentale (autocratico, democratico, laissez-fair).

La classificazione che ha segnato l'inizio di una nuova era di studi sull'argomento è stata la suddivisione dei comportamenti tenuti da un soggetto come "task-oriented" e "people-oriented". Nel primo caso il leader definisce i ruoli, organizza il lavoro e si concentra esclusivamente sul risultato del lavoro che il team deve portare a termine, dando importanza assoluta a scadenze e produzione. Nel secondo caso il leader investe sul clima relazionale del gruppo, mostra empatia e motivazione, valorizza i collaboratori e sprona al lavoro senza stress.

L'evoluzione dello studio di Lewin è rappresentata dal modello del "Managerial Grid" di Blake e Mouton che nel 1964 presentano la teoria completa nel loro libro *The Managerial Grid: the key to leadership excellence*.<sup>11</sup>

La novità portata da questi studi è una griglia che posiziona l'operato dei leader in base al loro orientamento ai risultati rispetto all'orientamento alle persone (Fig. 1),

---

<sup>11</sup> Blake R.R. & Mouton, J.S., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, 1964

identificando nello stile "Leadership di squadra" (alto interesse per entrambi) lo stile di guida ideale.

In base al tipo di comportamento tenuto dal leader, sono state identificate:

- Leadership impoverita (1,1) si tratta di una leadership poco interessata e non utile alla crescita del contesto nella quale si applica;
- Leadership autoritaria (9,1) altamente efficiente e orientata al risultato, ma con scarsa attenzione al contesto sociale lavorativo, il leader può risultare troppo duro;
- Leadership circolo ricreativo (1,9) al contrario, si tratta di una guida che trova il suo focus nel contatto con le persone e nel rapporto con esse, ma non porta alcun risultato pratico;
- Leadership del compromesso (5,5) nella quale si trova un compromesso tra i due fattori, utile nella fase di mantenimento, ma non di crescita del contesto considerato;
- Leadership di squadra (9,9) è il punto di riferimento del modello, il massimo risultato che può essere raggiunto.<sup>12</sup>

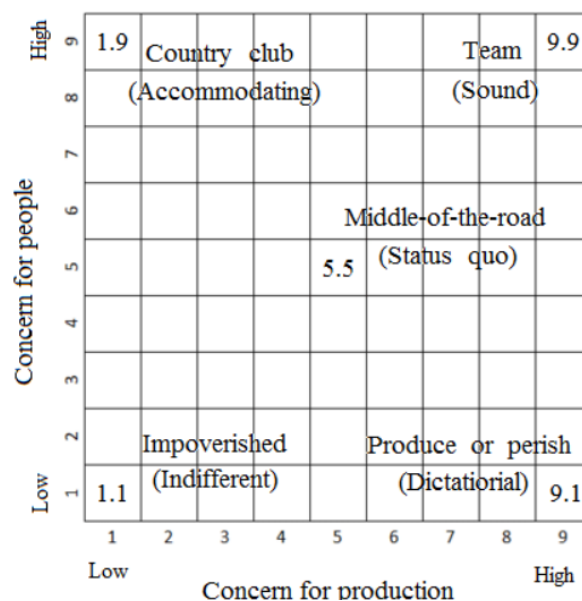


FIG 1: The Managerial Grid

<sup>12</sup> Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, CLUA 2015

### 1.2.3 L'era della contingenza e situazionale

Tra gli anni 60 e 80 del Novecento, prendono piede ulteriori teorie che introducono una terza variabile fondamentale: il contesto. Il successo del leader non dipende più solo dal comportamento che egli tiene, ma anche dal contesto dell'ambiente che lo circonda.

In questo frangente, le teorie più significative sono la teoria della contingenza di Fiedler e la leadership situazionale di Hersey-Blanchard.

Fiedler cambia nuovamente le carte in tavola e nel 1967 pubblica il suo modello, modello rivoluzionario perché introduce l'idea che non esista uno stile di leadership eccellente in assoluto; per lui il successo e l'efficacia di un gruppo è il risultato dell'interazione tra lo stile del leader (relativamente fisso) e il grado di controllo dell'ambiente in cui si trova.

Il leader deve sottoporsi ad un questionario (LPC test) per individuare lo stile di leadership che più lo caratterizza: orientato al compito oppure orientato alle relazioni. Secondo Fiedler, lo stile di guida di una persona è difficilmente modificabile, un tratto stabile della sua personalità; dunque, non è compito del leader quello di adattarsi all'organizzazione nella quale viene inserito, ma è compito dell'organizzazione inserire il leader corretto nel contesto adatto.

Il contesto adeguato, secondo il modello, può essere adattato per accogliere al meglio lo stile del leader, tenendo conto di tre criteri situazionali specifici:

- Relazione leader- membri, il rapporto di fiducia che si instaura e il rispetto che gli uni provano per l'altro;
- Struttura del compito, la tipologia di lavoro che deve essere svolto e i relativi obbiettivi;
- Potere della posizione, il potere legato al ruolo.

Incrociando queste tre variabili, Fiedler ottiene 8 combinazioni possibili, che spaziano da situazioni altamente favorevoli (buone relazioni, compito chiaro, forte potere, ambiente adatto al leader) a situazioni altamente sfavorevoli (pessime relazioni, compito non chiaro, scarso potere, ambiente non adatto al leader).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967



La teoria di Hersey-Blanchard degli anni 70 volge anch'essa lo sguardo verso il contesto che ruota attorno al leader, ma definisce anche che non esiste un modo giusto di essere leader e che il proprio stile possa e debba essere flessibile.

Secondo questo studio, il leader di successo deve riuscire a adattare il proprio stile in base al livello di maturità o sviluppo dei propri collaboratori per quanto riguarda uno specifico compito: il leader deve diventare un camaleonte comportamentale.

Viene misurata la maturità dei collaboratori riferita a uno specifico compito, incrociando le variabili competenza e motivazione, andando ad ottenere quattro possibili livelli di prontezza. A ciascuno di questi livelli viene associato uno stile, ritenuto quello più adatto:

- Prescrivere, alto orientamento al compito e basso alle relazioni, il capo dà ordini e direttive per il collaboratore che ha bisogno di imparare e di non commettere errori;
- Vendere/persuadere, alto orientamento al compito e alle relazioni, il leader continua a spiegare le procedure, ma spiegando il motivo delle sue scelte;
- Coinvolgere, alto orientamento alle relazioni e basso al compito, utile quando il collaboratore è già competente, ma ha bisogno di supporto e motivazione;
- Delegare, basso orientamento a compito e relazioni, il massimo grado di competenza del collaboratore richiede il minimo livello di intervento del leader.

#### 1.2.4 L'era trasformativa

Con l'avvento della globalizzazione, della tecnologia e dei mercati instabili, le dinamiche di comando che fino agli anni 60/70 del Novecento erano state il cuore pulsante di questo studio, cambiano e con loro anche le nuove teorie. Il focus del lavoro del leader non era più solo sull'efficienza e l'adattamento ai compiti, ma anche sulla guida delle persone verso il cambiamento.

Nasce così la netta distinzione concettuale tra due modalità di leadership, teorizzate per la prima volta dallo storico James McGregor Burns e successivamente studiate in ambito aziendale dallo psicologo Bernard Bass: la leadership trasformativa e la leadership transazionale.

Già discusse nel paragrafo 1.1.3, queste due modalità differiscono, per quanto riguarda il lavoro del leader, soprattutto nel tipo di intervento che viene proposto: nella transazionale interviene solo quando vengono commessi degli errori e la sua soluzione è la sanzione, nella trasformativa il leader stimola il potenziale, rende partecipi i collaboratori in tutte le fasi del suo lavoro e anticipa i problemi. Il leader trasformativo ha come obiettivo di formare nuovi leader.

Bernard Bass individua quattro dimensioni operative, da mettere in pratica contemporaneamente per potersi definire leader trasformativo:

- Influenza idealizzata: il leader si presenta come modello credibile nei confronti dei collaboratori, che sviluppano verso di lui sentimenti di fiducia e rispetto;
- Motivazione ispiratrice: il leader è in grado di “sognare in grande” e di trasmettere i propri obiettivi ai suoi collaboratori, spiegandone gli impatti che avrebbero sulla realtà aziendale, aumentando ottimismo ed entusiasmo;
- Stimolazione intellettuale: il leader sfida lo status quo, incoraggia la creatività e il miglioramento personale. L'errore non è visto negativamente, ma come un'occasione per apprendere.
- Considerazione individualizzata: il leader opera come coach o mentore, capisce che ogni collaboratore è un individuo unico e con problematiche diverse, per cui non può adottare un modello standardizzato nel suo interfacciarsi con essi.<sup>14 15</sup>

### 1.2.5 Nuove frontiere: le teorie contemporanee della leadership diffusa

Ad oggi, nel contesto socioculturale ed economico nella quale viviamo, la leadership perde i classici connotati di controllo gerarchico e diventa una proprietà diffusa della rete relazionale.

La teoria che più si avvicina alla realtà moderna è quella della leadership diffusa, un modello organizzativo in cui il potere decisionale, la responsabilità e l'orientamento non sono concentrati al vertice. La guida non serve più a gestire il lavoro ma piuttosto a gestire

---

<sup>14</sup> Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, CLUA 2015

<sup>15</sup> Daft R.L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore, 2021

le relazioni, permettendo ai collaboratori di sentirsi leader nelle proprie aree di competenza, migliorando flessibilità e reattività.

Le basi che definiscono questa tipologia di leadership sono:

- Condivisione della visione, rendere tutti consapevoli dell'obiettivo;
- Delega e fiducia, il leader passa da un controllo operativo al coaching;
- Agilità decisionale, trovare una soluzione quanto più tempestivamente;
- Responsabilità diffusa, i successi e i fallimenti sono condivisi.

## Capitolo 2

# MANAGEMENT VS LEADERSHIP

### 2.1 La figura del manager-capo

Seppure nelle organizzazioni vengono usati come sinonimi, capo e leader fanno riferimento a concetti estremamente lontani l'uno dall'altro: il primo porta avanti una politica di management del gruppo, il secondo utilizza un proprio stile di leadership.

#### 2.1.1 Le caratteristiche costitutive della figura del “capo”

Il capo, diversamente dal leader, non è una figura che viene definita dal basso: per capo si intende la figura che detiene il potere all'interno dell'organizzazione e che esercita comando e controllo nei confronti dei propri collaboratori. Si tratta del paradigma tradizionale del *"command and control"*, dove l'autorità deriva dalla posizione gerarchica e formale definita dall'organigramma.

Quando il capo esercita il proprio potere gerarchico in modo da essere compatibile con tutte le caratteristiche della leadership di cui discusso nel capitolo precedente, allora diventa leader.

Solitamente, tuttavia, con il termine capo si intende il capo così detto autocratico, ovvero un soggetto che tende ad accentrare su di sé tutto il potere decisionale, andando a centralizzare l'organizzazione e rendendosi, sebbene indispensabile, anche una figura “pesante”: il capo va a staccarsi dal team e lo rende suo subordinato, non incoraggia la creatività e pretende cieca obbedienza.

Le caratteristiche principali che ritroviamo in questo tipo di management organizzativo sono:

- Centralizzazione decisionale: il potere è totalmente in mano al capo, che prende le decisioni per l'organizzazione senza consultare il team. Questo tipo di decisione imposta dall'alto viene definita top-down.
- Comunicazione unidirezionale: non c'è vera e propria comunicazione tra capo e subordinati, si tratta di una comunicazione dall'alto verso il basso, fatta di ordini, direttive, scadenze e compiti che devono essere svolti. Non rimane spazio in questo tipo di comando per il feedback ascendente da parte del collaboratore.
- Focus sul controllo o micro-management: il capo esercita un forte controllo sul lavoro svolto dai dipendenti, monitorandolo costantemente ancora prima che si possa giungere al risultato finale. Questo deriva da una mancanza di fiducia da entrambe le parti coinvolte unita alla credenza del capo di essere il migliore e il più adatto a portare a termine qualsiasi lavoro debba monitorare.
- Gestione formale: per il capo rispetto e obbedienza sono a lui dovuti in quanto soggetto detentore di un ruolo e un potere effettivo, potere che esercita nei confronti dei subordinati tramite ricompense per il lavoro ben svolto o sanzioni per punire il lavoro carente.
- Orientamento al compito: il capo è focalizzato al risultato, alle scadenze e alle procedure, lasciando poco spazio al rapporto interpersonale, al benessere emotivo o lavorativo e alla crescita professionale di tutto il team.<sup>16 17</sup>

### 2.1.2 Gli obiettivi strategici della gestione manageriale

La gestione manageriale nasce come metodo di guida dell'organizzazione e si pone come obiettivo quello di garantire l'ordine, l'efficacia organizzativa produttiva e la stabilità.

Mentre il leader si focalizza sul futuro, avendo come obiettivi temi come la visione e il cambiamento, come abbiamo visto nel capitolo precedente, il capo si concentra su come far funzionare le cose nel presente in modo da poter raggiungere il risultato desiderato.

---

<sup>16</sup> URL: [www.fym.it](http://www.fym.it)

<sup>17</sup> URL: [www.felcarholding.com](http://www.felcarholding.com)

Gli obiettivi propri del management del capo sono diversi e tutti legati a risultati concreti e misurabili:

- Obiettivi di output, ovvero i risultati, l'obiettivo principale per il capo è quello di portare a termine il lavoro assegnatogli dalla direzione. Riesce a monitorare il procedimento del lavoro tramite strumenti come il grado di raggiungimento del KPI (il capo traduce in obiettivi numerici, concreti e quotidiani la strategia aziendale), il rispetto del budget per evitare sprechi e sforamenti di costi e il rispetto delle scadenze (timeline).
- Obiettivi di processo e qualità, il capo comanda per l'appunto e deve assicurarsi che il proprio metodo venga eseguito correttamente da tutti i subordinati. Riesce a fare in modo che questo avvenga grazie a standardizzazione e compliance (assicurarsi che tutti i collaboratori seguano le procedure in maniera adeguata), riduzione dell'errore (innovare i sistemi di controllo per intercettare tempestivamente i difetti di produzione o del lavoro di uno specifico soggetto prima che il prodotto finito o il servizio arrivi al cliente) e ad efficienza interna (il capo si deve assicurare che il lavoro sia fluido all'interno dell'organizzazione, quindi che non si creino colli di bottiglia; se questo dovesse succedere è suo compito riorganizzare il lavoro e il personale).
- Obiettivi di organizzazione del personale, un capo non ignora le persone ma le gestisce tramite il bilanciamento dei carichi (per evitare litigi e disuguaglianze che portano a frizioni interne e quindi a un rallentamento dei lavori), chiarezza dei ruoli (per annullare l'ambiguità e per rendere chiari i confini decisionali che non possono essere superati), ed infine la risoluzione dei conflitti (intervenendo in maniera tempestiva e super partes appianando i conflitti sul loro nascere, applicando i regolamenti aziendali e il buon senso, tutto ciò per evitare dei rallentamenti o danni impattanti sulla produttività).
- Obiettivi di mitigazione del rischio, il capo funge da "cuscinetto" per mitigare i danni che si potrebbero arrecare all'organizzazione; utilizza delle accortezze come la gestione quotidiana dell'imprevisto, così da evitare l'ingrandirsi di problematiche facilmente risolvibili, e la creazione di un ambiente di lavoro stabile e presidiata difficilmente attaccabile da shock improvvisi.

### 2.1.3 La rivalutazione della funzione gerarchica: oltre la demonizzazione della figura del “capo”

Sebbene la presentazione della figura del capo possa indurre a pensare che questa sia una figura negativa e quasi cattiva per il bene delle organizzazioni che comanda, la realtà non potrebbe che essere più distante da tutto ciò.

Le organizzazioni sono una realtà molto complessa, ognuna unica nel suo genere e non prevedibili: non si può pensare di presentare un modello che possa essere ideale e adatto ad ogni tipo di gruppo di lavoro in un qualsiasi momento della vita di una organizzazione.

Nel tempo si è creata sempre di più una forte polarizzazione tra la figura del leader visto come eroe illuminato e quella del capo considerato il cattivo autoritario da evitare. Data invece la complessità e la eterogeneità delle organizzazioni, non possono esistere modelli migliori di altri, o stili di leadership migliori rispetto ad altri; non possiamo affermare con certezza che una leadership di stampo delegativo (*laissez-faire*) sia sempre più adatta da mettere in pratica rispetto ad un management di tipo autocratico, basandosi solo sul presupposto che la figura del capo è ormai superata e che essere leader sia migliore.

Ad esempio, data un'azienda in forte periodo di crisi, con personale poco specializzato, che collabora da diversi anni, ma che si sente “bloccato” in una produzione poco efficiente e che minaccia di mettere in ginocchio l'intera organizzazione, un capo autoritario in grado di riportare ordine nel caos, seppure in maniera poco ortodossa e socievole, un capo in grado di prendere da solo delle decisioni tempestive ed efficienti, un capo che punta al risultato e al raggiungimento degli obiettivi, potrebbe essere preferibile a una leadership delegativa. In questo caso non sarebbe tornato utile ai collaboratori ritrovarsi un leader poco coinvolto, che lascia nelle loro stesse mani, scarsamente formate, il potere decisionale e la responsabilità della crisi di un'azienda che non sa più che direzione prendere.

Dunque, la leadership non sempre risulta essere la scelta più adeguata al bene dell'azienda o di un'organizzazione in generale e non sempre il management è da escludere a priori perché ritenuto un modello antico e superato, troppo duro per la riuscita di un lavoro efficiente.

I vantaggi derivanti dal management di un capo possono essere vari:

- Efficienza operativa data dall'ottimizzazione dei processi e dalla riduzione degli sprechi, dato l'alto controllo dei KPI;
- Chiarezza decisionale grazie alla chiarezza gerarchica e l'eliminazione di conflitti interni che tendono a rallentare il processo decisionale;
- Equità basata su regole oggettive che vanno a ridurre il rischio di preferenze personali o simpatie che porterebbero a disequilibri interni;
- Stabilità organizzativa anche durante l'assenza o il cambio del capo, vista la posizione nella struttura gerarchica e la definizione preventiva di procedure definitive.

## 2.2 Il divario tra il potere del capo e la gestione del leader

Avendo presentato due figure di spicco relative alla gestione di un team di lavoro, è stato possibile osservare come numerose siano le differenze che distanziano questi due modi gestire un'organizzazione. Di seguito si analizzeranno alcune delle tante teorie che analizzano le differenze tra capo e leader.



FIG. 2: AI generated image, differenza tra capo e leader



### 2.2.1 La teoria di John Kotter

John Kotter, professore della Harvard Business School ed esperto di leadership e gestione del cambiamento, pubblicò un saggio nel 1990 intitolato “What leaders do” incentrato sulle differenze fondamentali tra leadership e management, smontando allo stesso tempo il mito secondo cui il capo era una figura negativa e superata nell’universo aziendale.

Per Kotter, infatti, management e leadership erano due modelli distinti, separati ma complementari, con strutture diverse, obiettivi diversi, ma ugualmente necessari per il benessere di un’organizzazione.

La differenza fondamentale di questi due sistemi si trova nei macro-obiettivi a cui rispondono: il management serve per gestire la crisi e la complessità; il capo porta ordine, rigore ed efficienza, definisce budget e ruoli chiari, portandolo dunque ad essere una figura necessaria affinché l’azienda riesca nel presente ad avere una strada ben definita. La leadership invece definisce la direzione e ispira lungo la strada; il leader pianifica, vede oltre e motiva i suoi collaboratori a perseguire con lui la propria visione, il leader spinge l’azienda verso il futuro innovandone e migliorandone l’assetto esistente.

Questi due sistemi sono dunque facce della stessa medaglia: l’una necessaria per costruire la pavimentazione su cui camminare, l’altra utile per guidare nella direzione giusta lungo la strada appena costruita.

Le differenze fondamentali di questi metodi possono essere riscontrate nei comportamenti e nelle scelte che vengono prese nelle più grandi attività aziendali come il processo decisionale, la rete relazionale e il raggiungimento dell’obiettivo.

Per quanto riguarda il processo decisionale, il capo pianifica e stabilisce il budget, stabilisce obiettivi dettagliati per il breve termine in armonia con gli obiettivi finali, definisce i piani operativi e alloca il budget tra le varie attività in maniera proporzionata; lo scopo di questo approccio è la gestione e l’anticipazione del rischio, così come il raggiungimento di risultati chiari e ordinati.

Il leader invece imposta una direzione, non creando piani a breve termine, ma piuttosto elaborando una visione a lungo termine (3-5 anni) coerente con le disposizioni di breve termine imposte dal capo. Definisce le strategie aziendali necessarie per realizzarla, con

l'aiuto di schemi e approcci alternativi, sprona i collaboratori e trova nel momento di crisi un'opportunità di miglioramento.

Parlando di rete relazionale, il capo organizza e gestisce il personale, definisce chiaramente i ruoli (anche tramite organigramma) e i limiti che tali ruoli impongono, seleziona staff qualificato e valido e lo monitora tramite riunioni o report per verificarne l'efficienza lavorativa.

Il leader tende invece, non solo a gestire il personale, ma a creare il team vero e proprio, allineando le persone tra loro e con la visione aziendale. Questa tipologia di guida non prevede che venga seguito perfettamente l'organigramma aziendale, ma che le persone contribuiscano limitatamente alle loro abilità al raggiungimento dei risultati aziendali: proprio per questo il personale non viene solo considerato come tale, ma diventano collaboratori del leader e dell'azienda.

Infine, in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi, il capo controlla e gestisce i problemi, tramite l'analisi dei KPI e il confronto costante dei risultati reali con il piano aziendale. Nel momento in cui viene riscontrato un problema, il capo interviene tempestivamente per eliminare il singolo problema e riportare la situazione al suo equilibrio iniziale.

Il leader non controlla, il leader motiva, rende il risultato da raggiungere personale per i collaboratori, facendo quindi leva su bisogni umani fondamentali, sui valori, sulle emozioni, sul senso di appartenenza; attiva l'energia delle persone e, attraverso la motivazione, li spinge a dare il meglio di sé stessi, per un senso di soddisfazione personale e per il bene dell'impresa.<sup>18</sup>

### 2.2.2 Teoria X e Teoria Y di Douglas McGregor

Douglas McGregor è stato un economista, psicologo, scrittore statunitense, professore di management presso la MIT Sloan School of Management e l'Indian Institute of Management di Calcutta. I suoi studi si concentrarono soprattutto sullo sviluppo delle teorie del management e della motivazione: particolarmente conosciuta, ed oggetto di

---

<sup>18</sup> John P. Kotter, *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review

questo paragrafo, è la sua Teoria X e Teoria Y, come presentate nel libro *The Human Side of Enterprise* (1960).

L'ipotesi di questa teoria si basa sulla convinzione che il modo in cui si gestiscono i propri dipendenti dipenda dalle credenze filosofiche che si hanno sulla natura umana. Per McGregor ogni manager è in grado di applicare uno dei seguenti approcci mentali, approcci che definiscono il manager come leader o come capo:

- Teoria X o approccio del Capo, si basa sull'assunto che il dipendente non sia ambizioso, ma pigro e odi lavorare. In questa convinzione, il manager assume il ruolo di capo, utilizzando un controllo ossessivo (micro-management), dubitando dei subordinati e utilizzando un sistema di gratifiche e sanzioni nei loro confronti.
- Teoria Y o approccio del Leader, si basa invece sulla convinzione che il lavoro sia fonte di realizzazione personale per l'uomo e che, di conseguenza, vogliano esserne fieri. Il manager si comporta da leader, andando a rimuovere ciò che ostacola la crescita dei propri collaboratori, spronando alla creatività e alla massima espressione di sé stessi nella realtà aziendale. L'ambiente che si tende a formare è dunque un ambiente di fiducia e rispetto reciproco, con un forte senso di appartenenza.

McGregor non termina qui il suo studio, ma approfondisce riportando queste teorie sul piano della realtà. Afferma infatti che entrambe le teorie risulterebbero vere allo stesso tempo, pur portando degli assunti completamente opposti: nella Teoria X si afferma la totale noncuranza e pigrizia dei dipendenti, nella Teoria Y la loro voglia di soddisfare un bisogno personale tramite il lavoro.

Entra in gioco quello che si definisce "effetto Pigmalione", secondo cui le aspettative che riponiamo in una persona influenzano in maniera diretta le scelte prese dalla persona stessa; proprio per questo se il manager tratta i suoi dipendenti con superiorità, impedendo loro di crescere trattandoli come inetti, allora anche loro smetteranno di impegnarsi e aspetteranno solo l'ordine del capo per poter svolgere un lavoro. Se invece il manager tratta con fiducia i propri collaboratori, aiutandoli nell'errore senza condannarli e

dandogli un'autonomia "guidata", allora essi risponderanno prendendosi la responsabilità del proprio lavoro e portando soluzioni concrete, creative e personali<sup>19 20</sup>.

### 2.2.3 Sintesi comparativa: autorità del "capo" vs autorevolezza del "leader"

In definitiva, è possibile definire con una distinzione più o meno netta quelle che sono le differenti scelte che capo e leader mettono in pratica nelle stesse situazioni e che definiscono il loro appartenere a una categoria piuttosto che all'altra.

|                              | <b>CAPO</b>                                                                      | <b>LEADER</b>                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Potere</i>                | Definito dall'organigramma aziendale                                             | Riconosciuto dal basso, non sempre coincide con il potere di fatto                       |
| <i>Obbiettivo principale</i> | Portare a termine il compito assegnato, nei tempi giusti e rientrando nel budget | Focus sui collaboratori, sulla loro formazione e sulla creazione di relazioni autentiche |
| <i>Focus temporale</i>       | Presente                                                                         | Futuro                                                                                   |
| <i>Comunicazione</i>         | Top-down, non esistono altri pareri oltre il suo                                 | Bidirezionale, ritiene importanti i feedback e l'ascolto attivo                          |
| <i>Metodo di gestione</i>    | Controllo                                                                        | Guida                                                                                    |

<sup>19</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., 1960

<sup>20</sup> URL: [www.gema.it](http://www.gema.it)

|                             |                                                                                   |                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Gestione dell'errore</i> | Cerca il responsabile e applica sanzioni affinché l'errore non venga più commesso | Cerca la soluzione, trasformando l'errore in un'opportunità di crescita         |
| <i>Sviluppo del team</i>    | Sfrutta le competenze già formate dei singoli                                     | Coltiva il potenziale, responsabilizzando e aiutando i collaboratori a crescere |
| <i>Pronomi utilizzati</i>   | Utilizza "io", il gruppo gravita attorno la sua figura                            | Utilizza "noi", il gruppo e il leader cooperano verso un obiettivo comune       |
| <i>Gestione del lavoro</i>  | Micro-management                                                                  | Delegazione e responsabilizzazione                                              |

## 2.3 L'arte di diventare leader: percorsi e modelli di trasformazione

Leader si diventa: è probabilmente questa l'affermazione sintesi di quanto detto nei paragrafi precedenti. Si può essere collaboratore o si può essere capo, chiunque può mettere in pratica dei percorsi grazie ai quali, tramite l'apprendimento e l'allenamento, può diventare leader.

Alcuni di questi metodi sono riportati nei paragrafi sottostanti.

### 2.3.1 Le 5 Pratiche della Leadership Esemplare (James Kouzes e Barry Posner)

James Kouzes e Barry Posner sono due degli esponenti mondiali maggiori per quanto riguarda il campo della leadership aziendale e del comportamento organizzativo, di cui

hanno trattato nel loro libro *The Leadership Challenge* pubblicato per la prima volta nel 1987.<sup>21</sup>

In questo trattato, affrontano la leadership da un punto di vista puramente pratico: osservando e studiando numerosi modelli, sono arrivati alla conclusione che essere leader non è una dote o un titolo, ma un insieme di comportamenti e pratiche che chiunque può imparare e applicare nella propria realtà. Data questa considerazione iniziale, definiscono poi il loro modello di studio formato dalle cinque pratiche fondamentali che i leader utilizzano per il proprio successo, pratiche che assimilate e applicate dal campo permettono a chiunque di diventare leader.

Le cinque pratiche della leadership esemplare sono:

- Modellare la via; i leader riconoscono la contraddittorietà del predicare qualcosa ed agire poi in maniera opposta. Il rispetto e il riconoscimento dei sottoposti non si guadagna tramite il titolo, ma tramite un comportamento giusto: è necessario dunque chiarire i valori e gli obiettivi personali, per poi allineare i gesti alle parole, trasformandosi in esempio diretto per i propri collaboratori.
- Ispirare una visione condivisa; il leader guarda al futuro e definisce la strada dell'organizzazione, condividendola al proprio team in maniera chiara e ambiziosa. Per il leader non è il solo traguardo ad essere importante, ma il comunicare ai propri collaboratori la stessa visione che egli ha, andando così a creare un traguardo comune che dia un forte senso di responsabilità e condivisione del lavoro quotidiano.
- Sfidare i processi; il leader non si accontenta dei processi che sono sicuri, ricerca l'ignoto e corre dei rischi, con la voglia di scoprire qualcosa di nuovo e più efficiente: l'errore non è visto come una sconfitta, ma come un mezzo necessario per potersi migliorare. Proprio per questo non è importante per il leader attribuire l'errore a un colpevole, ma lo è trovare una soluzione al punto debole che mostra l'errore.
- Abilitare gli altri ad agire; la leadership si basa sul lavoro di squadra, sulla condivisione e sul supporto: un leader di successo non accentra il lavoro, ma lo

---

<sup>21</sup> Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., *La Sfida della Leadership, come far succedere cose straordinarie nelle organizzazioni*, Apogeo, 2023

distribuisce, incoraggia i collaboratori e li guida tramite ascolto, fiducia e supporto.

- Incoraggiare il cuore; i leader sono dei motivatori e, sebbene possa passare in secondo piano, questo è un aspetto fondamentale della leadership: la vita è fatta di alti e bassi e la bravura del leader sta nel motivare e accompagnare i collaboratori durante i periodi di crisi e celebrare i successi e il buon lavoro nei momenti di prosperità. La leadership tende a creare una cultura aziendale nella quale viene premiato tanto il risultato quanto lo sforzo impiegato per il suo raggiungimento.

### 2.3.2 Daniel Goleman e l'intelligenza emotiva

Daniel Goleman è uno psicologo, scrittore e giornalista statunitense, particolarmente celebre per il suo studio sull'intelligenza emotiva, di cui ha scritto nel suo libro *Emotional Intelligence* del 1995.

Il punto focale dei suoi studi verte attorno l'idea che il quoziente intellettivo e le competenze tecniche non siano sufficienti per diventare un buon leader, ma semplicemente sono "competenze di soglia". Il vero leader è colui che utilizza l'intelligenza emotiva per capire e gestire il proprio stato d'animo ed entrare in empatia con le persone vicine, andando a costituire circa l'85-90% delle capacità necessarie per diventare una buona guida.

Proprio per questo il soggetto che volesse diventare leader di un gruppo deve imparare e mettere in atto questa capacità, che a differenza del quoziente intellettivo, può essere sviluppata a qualsiasi età: l'Intelligenza Emotiva.

Goleman suddivide l'intelligenza emotiva in quattro aree distinte, di cui è necessaria la presenza per poter essere un leader stellare:

- Consapevolezza di sé (Self-awareness): saper individuare, riconoscere e verbalizzare le proprie emozioni e l'impatto che queste producono nell'ambiente circostante.
- Autogestione (Self-management): saper controllare le proprie emozioni e le risposte a stimoli esterni che turbano il proprio sistema nervoso; difatti non si

possono controllare le emozioni che si provano, ma ciò che si può controllare sono le risposte derivanti da queste emozioni.

- Consapevolezza sociale o empatia (Social awareness): comprendere le emozioni dei collaboratori e delle persone che ti circondano, creando un contatto diretto con queste. L'essere consapevoli non si deve confondere con l'essere in amicizia, capire cosa prova l'altro permette di rispondere all'emozione in modo efficiente risolvendo un possibile problema sul nascere e mettendo a proprio agio il gruppo di lavoro.
- Gestione delle relazioni (Relationship management): si tratta dell'applicazione sul campo di tutte le altre abilità; con gestione delle relazioni si intende la capacità di costruire relazioni sane e positive, di comunicare in maniera efficace facendo crescere le persone tramite feedback positivi e risolvere i conflitti con diplomazia.

Goleman identifica poi sei stili di leadership, dinamici e da utilizzare in maniera complementare in base a ciò che la situazione richiede, sulla base delle macroaree individuate.

Dal più positivo a quello che richiede maggiore attenzione durante il suo utilizzo, si trovano: stile autorevole, coaching, affiliativo, democratico, battistrada e coercitivo, ciascuno da utilizzare in occasioni diverse della vita di un'organizzazione.<sup>22 23 24</sup>

La caratteristica interessante di questa teoria sta nelle modalità di apprendimento: contrariamente all'idea secondo cui le abilità emotive siano prerogative innate e non assimilabili nel tempo, Goleman afferma come l'intelligenza emotiva sia una capacità in grado di essere sviluppata e appresa, non classificandosi quindi tra le caratteristiche che ci definiscono dalla nascita. La pratica e l'allenamento possono migliorare le competenze emotive di un soggetto.

---

<sup>22</sup> Goleman, D., *Emotional Intelligence*, 1995

<sup>23</sup> Goleman D., *Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*, Rizzoli, 2013

<sup>24</sup> URL: [www.stateofmind.it](http://www.stateofmind.it)





FIG. 3: Pilastri dell'Intelligenza Emotiva

### 2.3.3 L'approccio IMB e l'ingegneria linguistica di Paolo Borzacchiello

Paolo Borzacchiello è un linguista, un imprenditore, un formatore, un trainer in PNL con certificazione internazionale e coach professionista con specializzazione in Business Coaching e Life Coaching.

Borzacchiello ha trattato, nel corso della propria carriera, temi inerenti alla comunicazione, alla linguistica e al loro utilizzo soprattutto in ambito aziendale, affermando come pilastro la convinzione che gli esseri umani non comunicano, ma piuttosto interagiscono; tuttavia, si discosta dai classici approcci sulla materia, in particolare dalla PNL (Programmazione Neuro Linguistica), di cui considera le lacune troppo importanti per poter essere studiata come una teoria valida e non superata.

Nel 2023, il linguista pubblica un saggio intitolato *La chimica segreta delle interazioni umane* nella quale presenta un nuovo modello, la IBM, utile a saper leggere il linguaggio delle persone che circondano il manager per poi poter rispondere in maniera corretta, disinnescando mix chimici non utili.

Vengono individuati dei mix chimici principali che si creano all'interno dell'organismo di una persona in risposta a determinati stimoli esterni: attenzione, fiducia, tensione, relax, eccitazione, dissenso, felicità, che derivano dal combinarsi di diverse sostanze, principalmente ormoni e neurotrasmettitori, del nostro corpo come adrenalina, serotonina, cortisolo, ossitocina, dopamina, endorfine, testosterone, acetilcolina, gaba e melatonina.

Nasce così la Matrice Interazionale Biochimica, una matrice che racchiude in sé delle regole linguistico, cognitivo e comportamentali che permettono di gestire le interazioni umane e che permettono quindi di essere padroni di sé stessi, allo stesso tempo di entrare in empatia con l'altro e ottenere il risultato desiderato.

Ad esempio, se si ha un collaboratore particolarmente stressato, con alti livelli di cortisolo, e il risultato che si vuole ottenere è quello di disinnescare il mix tensione e innescare il mix fiducia, quello che il leader deve fare è consultare la tabella della IBM e applicare quelle che sono le mosse consigliate. Innanzitutto si deve disinnescare e depotenziare il mix tensione andando ad abbassare il livello di cortisolo del collaboratore: il soggetto deve sentirsi compreso e non sminuito, si procede poi con un reframing del problema sottoposto dalla persona in tensione in modo che possa vedere il problema con altri occhi, si può poi pensare di utilizzare il linguaggio figurato per facilitare il rilascio di serotonina, ed infine si tenta di effettuare un ri-accesso emotivo, che altro non è se non la base della motivazione. Una volta disattivata la tensione, si procede con il potenziamento del mix fiducia tramite, ad esempio, la condivisione di una visione futura con oggetto il raggiungimento di tutti i suoi obbiettivi, l'utilizzo di battute e risate per sdrammatizzare e, allo stesso tempo, l'assunzione di una postura di autorevolezza e credibilità: in generale si va a creare un ambiente, fatto di gestualità, postura, elementi para verbali e non verbali, così come l'architettura dell'ambiente stesso, che sia un terreno comune per l'innalzamento della ossitocina.<sup>25 26</sup>

---

<sup>25</sup> Borzacchiello, P., *La chimica segreta delle interazioni umane*, ROI Edizioni, 2023

<sup>26</sup> Caimi, M., *PNL, neuroscienze e persuasione*, Diarkson, 2026

## CONCLUSIONE

Cos'è dunque la leadership?

La leadership consiste nell'essere padroni di sé stessi, accettare le vulnerabilità, gli errori, le mancanze, sfruttarle per diventare migliori; una volta divenuti padroni di sé stessi, si riesce a guidare il prossimo lungo un percorso che si ha la fortuna di avere la chiarezza di vedere.

Lo studio di questo metodo, che non riguarda solo l'ambito aziendale ma tutte le realtà sociali, come si è presentato nei capitoli precedenti, si è particolarmente evoluto nell'ultimo secolo per una sete di curiosità dell'uomo, per un'insaziabile voglia di qualcosa di migliore.

L'uomo, dal Novecento ad oggi, si è evoluto, è cambiato e con lui sono cambiate le sue esigenze e le sue necessità. Con la nascita delle macchine, con le guerre mondiali, con l'avvento della tecnologia e dell'AI, l'essere umano sembra perdersi di vista nei suoi stessi progressi e inciampare sui suoi passi: l'esigenza che nasce nel Novecento è proprio quella di riscoprirsi, di darsi dei limiti, di ritrovare l'umanità persa tra armi e laboratori.

La riscoperta di sé porta ad una maggiore consapevolezza e ad una maggiore voglia di affermarsi in quanto singolo unico e inimitabile in mezzo ad una massa di persone dentro la quale non si sente di appartenere e che allo stesso tempo vivono quel medesimo disagio che tanto lo affligge.

A mio parere e dopo aver riportato le nozioni dei paragrafi precedenti, credo che la leadership sia nata e sia stata approfondita proprio sotto quest'ottica: l'uomo non vuole più essere un soggetto inerme e succube alle decisioni del prossimo, vuole invece essere compreso, essere padrone di sé stesso ed esprimere, tramite la creatività e tramite il pensiero libero, quella soggettività unica che gli appartiene.

Da qui, il concetto "leader si diventa, non si nasce": il leader è colui che decide di affrontare sé stesso e il mondo per riscoprire la propria voce e il proprio Io. Facendo pace con sé stesso riesce anche a guidare gli altri in questo processo faticoso ma gratificante.

Il leader ascolta il collaboratore e gli dona importanza, lo considera suo pari e lo sprona ad esprimere sé stesso, lo sprona a migliorarsi e lo aiuta a diventare un leader a sua volta.

Proprio per questo, nonostante la figura del capo non sia di per sé negativa per un'organizzazione, non risponde ai bisogni fisiologici dell'uomo, nella società ma anche nell'ambiente lavorativo: il capo che comanda, che non lascia voce in capitolo nelle decisioni, che non apprezza lo sforzo compiuto nel lavoro, ma solo il risultato finale, può essere efficace in un periodo di crisi aziendale, ma per portare la propria impresa a livelli superiori la classica figura del capo dovrà necessariamente essere accompagnata da quella del leader.

Come ci ricorda la filosofia cinese, esistono due forze, Yin e Yang, opposte eppure in perfetta sintonia l'una con l'altra: la presenza di entrambe queste forze contrarie ma pur sempre complementari e inseparabili garantisce l'equilibrio cosmico, funzionando come due braccia di una bilancia. Se il male non esistesse, il bene non sarebbe apprezzato; se non si vivessero delle prove nella vita, non si potrebbe crescere e maturare, scoprendo nuovi lati di sé; se il capo smettesse di esistere nelle organizzazioni, non ci sarebbe nulla a bilanciare l'entusiasmo, a volte smisurato, del leader; e al contrario, se il leader non esistesse, non ci sarebbe nulla a contrastare la rigidità e la mancanza di empatia del capo.

La combinazione tra leadership e management è ciò che permette contemporaneamente all'azienda di crescere economicamente e di sviluppare una rete sociale nella quale l'uomo si senta vivo e apprezzato, non solo per le sue competenze lavorative ma in quanto essere umano.

Proprio per questo, ho dedicato l'ultimo capitolo della trattazione, non solo alla rappresentazione delle differenze tra leadership e management, ma anche ai metodi grazie ai quali si può diventare leader: il capo infatti può essere chiunque venga designato come soggetto "superiore" ai propri subordinati, colui al quale essi devono far capo per qualsiasi decisione o informazione, quella del leader invece non è una carica che viene assegnata, è un ruolo che viene costruito con il tempo.

Non rappresenta esclusivamente un'evoluzione strategica utile a migliorare la produttività complessiva aziendale, ma si tratta di una vera e propria necessità etica e sociale dell'uomo.

Soprattutto nel caso odierno di leadership diffusa, si risponde ad un bisogno antropologico di autorealizzazione dell'uomo che si manifesta tramite la trasformazione del luogo di lavoro da luogo di subordinazione a luogo di espressione e condivisione.

Investire nell'intelligenza emotiva e nella cura delle relazioni significa promuovere una sostenibilità relazionale capace di generare valore a lungo termine non solo per gli azionisti (shareholders), ma per tutti i collaboratori (stakeholders).

Dunque, scegliere la strada dell'autorevolezza piuttosto che quella dell'autorità diventa un mezzo attraverso cui le organizzazioni moderne di fanno promotrici di un cambiamento culturale profondo che trova le proprie radici nella necessità di cambiamento e di individualizzazione dell'uomo moderno.

Guardando invece ad un orizzonte futuro, diventa interessante osservare come il management tradizionale rischia di automatizzare i propri processi: le macchine, in un futuro non troppo lontano, saranno in grado di ottimizzare KPI, definire obiettivi e scadenze sostenibili, gestire i numeri. La figura del leader, invece, si presenta come baluardo dell'insostituibilità del lavoro dell'uomo da parte delle macchine: il leader consapevole è colui che deve gestire il capitale emotivo, arginare il cortisolo da tecnostress e innescare l'ossitocina della fiducia e della collaborazione, tutte cose che una macchina non sarebbe in grado di fare.

Il leader diventerà, dunque, non solo una figura necessaria a coordinare e gestire i propri collaboratori e a spingere l'impresa verso nuovi orizzonti, ma farà anche da tramite tra uomo e tecnologia, garantendo che quest'ultima rimanga uno strumento in mano all'uomo utile e necessario per raggiungere gli obiettivi tempestivamente ed efficacemente, ma non che diventi un surrogato del comando gerarchico.

Il leader, oggi come domani, rimane una figura necessaria e insostituibile per il benessere delle organizzazioni.

## BIBLIOGRAFIA

- CUCCHI G., *Elementi di Soft HR Management*, CLUA 2015
- CAIMI M., *PNL, neuroscienze e persuasione*, DIARKSON, 2026
- GOLEMAN D., *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, 2000
- GOLEMAN D., *Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*, Rizzoli, 2013
- DE ANDREIS F., *Lo stile di leadership nella direzione d'impresa*, Youcanprint, 2016
- BLAKE R.R. & MOUTON J.S., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, 1964
- FIEDLER F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967
- DAFT R.L., *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore, 2021
- POLENGHI P., *LEADERSHIP e INTELLIGENZA EMOTIVA: Cervello e cuore in azione nella gestione delle organizzazioni moderne. TAKE THE LEAD*, 2024
- JOHN P. KOTTER, *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, 1990
- BORZACCHIELLO P., *La chimica segreta delle interazioni umane. Riconoscere e utilizzare ormoni, neurotrasmettitori e mix biochimici per relazioni sempre efficaci nel business e nella vita*, ROI edizioni, 2023
- KOUZES J.M. & POSNER B.Z., *La Sfida della Leadership, come far succedere cose straordinarie nelle organizzazioni*, Apogeo, 2023
- D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, TATA MCGRAW-HILL PUBLISHING COMPANY LTD., 1960
- GREENLEAF R. K., *The Servant as Leader*, THE GREENLEAF CENTER FOR SERVANT LEADERSHIP, 1970

## SITOGRAFIA

- <https://gemini.google.com/app?hl=it>
- <https://gso.it/leadership-cosa-significa-veramente/>
- <https://www.fym.it/blog/sci-un-capo-o-un-leader/>
- <https://www.felcarholding.com/capo-o-leader/>
- <https://iscsisantarget.com/it/articles/16129-definition-of-leadership-based-on-influence-on-followers>
- <https://it.indeed.com/recruiting/c/info/capacita-leadership>
- <https://it.wikipedia.org>
- <https://sviluppoleadership.com/tutorial/teorie-comportamentali/>
- <https://www.risorseumane-hr.it/leadership-management-differenze/>
- <https://www.aicura.com/eleadership/personal-effectiveness/golemans-5-elements-of-eq/>
- <https://www.stateofmind.it/bibliography/goleman-daniel/>
- <https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/teoria-x-y-mcgregor/>

## **RINGRAZIAMENTI**