

LEADERSHIP - L'autorità che si costituisce in modo spontaneo, informale, "dal basso", anche senza una legittimazione normativa, istituzionale. (**Nuovo dizionario di sociologia, Ed Paoline, Cinisello Balsamo (Mi), 1987**)

1. *Gli studi sul concetto di Leadership.*

Il termine deriva dalla cultura anglosassone e si può tradurre letteralmente con "guida". Il fatto che nelle scienze sociali, anche in Italia, si usi il termine inglese, sottintende una distinzione concettuale fra la figura del leader e quella del "capo" e dell'autorità. Mentre infatti il concetto di capo, guida, autorità rimanda ad una fonte di legittimazione dall'alto, il concetto di leader esprime una investitura dal "basso", tipica della cultura della democrazia anglosassone.

Fin dal 1895, Gustave Le Bon si era occupato del comportamento collettivo, individuando la centralità del ruolo degli "agitatori", i quali esercitavano un'autorità sulla folla. Nel 1919 Max Weber tiene presso l'Università di Monaco la conferenza *Il lavoro politico come professione*, nel quale indica una triplice fonte di origine dell'autorità: la tradizione, il carisma, la legalità. Nel 1922 Sigmund Freud, pubblicando *Psicologia delle masse ed analisi dell'Io*, ipotizza che i ruoli di autorità si instaurano mediante un doppio processo di proiezione ed identificazione.

Come si può notare da questo sommario excursus storico, le fonti del concetto di leadership si ritrovano nella psicologia sociale, nella sociologia-politica e nella psicoanalisi. Da Le Bon a Freud, si assiste inoltre ad un passaggio assai significativo del concetto di leadership, da una visione "individualistica" ad una "sociale". La concezione di Le Bon infatti centra l'analisi sulle caratteristiche individuali del leader, attribuendo la genesi del ruolo a particolari soggetti. La concezione freudiana offre una interpretazione del leader come ruolo in massima parte generato dai seguaci.

A parte alcuni arretramenti della ricerca, avvenuti negli anni dal 1940 al 1950, a cavallo di un conflitto prodotto da leaders assai "speciali", le scienze sociali propendono nella loro generalità per una concezione della leadership come fenomeno risultante da "fattori di situazione".

K. Lewin fu colui che più di ogni altro diede impulso agli studi sulla leadership a partire dalla sua famosa teoria del campo, che segnò l'uscita definitiva della psicologia dalle concezioni individualiste e monodimensionali. A partire da Lewin si susseguono numerose ricerche e teorie sulla leadership

Nel 1939 proprio K. Lewin, insieme a R. Lippit e R. K. White, promuove una ricerca con educatori di ragazzi undicenni, individuando i diversi risultati derivanti da una leadership "autoritaria" o da una "democratica". Nel 1948, R. M. Stodgill, dopo una accurata ricerca sia teorica che sperimentale, conclude che «non si diventa capo, perché si possiedono certi tratti (...) la leadership è l'interazione di variabili costantemente mutevoli». L. F. Carter, nel 1953, individua il leader come detentore di tre aspetti fusi ma distinti fra loro: la capacità o contributo che un soggetto dà al gruppo; la fiducia che il soggetto ha in se stesso; la adattabilità alle regole del gruppo. Nel 1958, R. F. Bales scopre l'esistenza di una doppia funzione di leadership, generalmente non assegnabile ad un solo soggetto: una leadership funzionale, specializzata nella guida del compito del gruppo, ed una leadership socio-emotiva, centrata sul mantenimento della coesione del gruppo.

2. *Crisi dell'autorità tradizionale.*

In Italia, fin dai primi anni Sessanta, quando si diffondevano le citate ricerche anglosassoni, si è trascinata una pesante ambiguità nei settori sociali e culturali (come nella scuola), fra il concetto di leadership e quello di autorità. La critica al principio di autorità, e quindi alla dirigenza istituzionale, ha portato con sé una forte diffidenza anche verso il concetto di leadership. Ma mentre l'autorità e la dirigenza sono concetti fondati sulla norma, il potere istituzionale e formale, la leadership si fonda sulla spontaneità e l'informalità.

La leadership è un fenomeno naturale che si presenta in ogni aggregazione umana; è forse la più importante dinamica di gruppo. Tale fenomeno si presenta quando i bisogni dei membri del gruppo o della comunità trovano una risposta o una rappresentanza in uno o più soggetti adatti e disponibili. La

funzionalità di una leadership si misura dalla sua capacità di rispondere o rappresentare i bisogni dei restanti membri dell'aggregato. La sua eventuale disfunzionalità emerge quando si cristallizza, impedendo l'evoluzione e la crescita dei bisogni; oppure quando tende a rappresentare o soddisfare solo i bisogni più regressivi. Il primo caso è quello della trasformazione della leadership in dominio. Il secondo caso è quello della leadership di gruppi devianti.

L'attenzione ai problemi della leadership non concerne tuttavia le situazioni informali, spontanee o amicali; anche se tale settore ha una grande rilevanza nel lavoro educativo e scolastico.

La leadership ha ricevuto una particolare attenzione da parte delle scienze sociali in corrispondenza del decadere della legittimazione dell'autorità formale e del potere istituzionale. Le ricerche sulla leadership avevano ed hanno l'obiettivo di trovare strumenti di governabilità delle istituzioni, laddove il principio dell'autorità tradizionale viene a perdere la sua efficacia. Le organizzazioni produttive e sociali, e la scuola fra queste, si interrogano sulle possibilità di gestire una autorità formale, come se fosse una leadership spontanea.

Nella misura in cui ciò significa tentare di fornire l'autorità di maggiori sensibilità nel comprendere i bisogni dei dipendenti e di ottenerne la stima, questa operazione sembra rispondente alle necessità di rinnovamento generale delle istituzioni. Ma laddove il tentativo di interpretazione dell'autorità come leadership assume il significato di una abdicazione alle responsabilità di direzione e controllo, ci troviamo in presenza di un equivoco o di un'operazione mistificatoria.

. Oggi siamo in presenza di un processo opposto: l'insegnamento ed il management scolastico stanno nuovamente orientandosi verso un'accettazione della loro funzione di autorità. Questo processo riporta l'attenzione dei ricercatori più che sulla natura della leadership, verso gli "stili" di gestione dell'autorità ed i sistemi decisionali interni all'organizzazione.

La leadership continua a rivestire grande importanza nelle aggregazioni fondate principalmente sul consenso: gruppi politici, gruppi di tempo libero e di solidarietà sociale.

Bibl.: P. R. Hofstätter, *Gruppendynamik. Kritik der Massen-psychologie*, Rowolt, Hamburg 1957 (trad. it. *Dinamica di gruppo*, F. Angeli, Milano 1973)

P. F. Secord, C. W. Backman, *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York 1964 (trad. it. *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna 1971)

D. Krech, R. S. Ckutchfield, E. L. Bai-lachey. *Individual in Society: a Textbook of Social Psychology*, McGraw-Hill, New York 1970 (trad. it. *Individuo e società*, Giunti-Barbera, Firenze 1970)

L. Ancona, P. A. Achuie, *Comportamenti e tecniche di gruppo*, Etaslibri, Milano 1974

P. Selznick, *La leadership nelle organizzazioni sociali*, F. Angeli, Milano 1976.