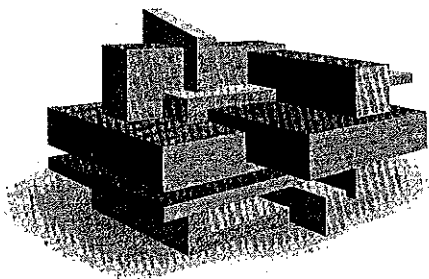


Kerr, 2000) e considerato un'operazione di pura e semplice sedimentazione, il merito del testo è grande nel proporsi di cercare di riassumere e dare ordine ad un materiale che avrebbe corso il rischio della dispersione, della frammentazione e dell'oblio.

Accanto ai temi evidenziati da Bass nella struttura del suo *Handbook*, compaiono del resto alcuni termini che sempre più spesso entrano in gioco nelle "formule" di leadership efficace proposte dai diversi autori: termini che il decennio ha consentito di amplificare. La relazione di leadership sembra sempre più contraddistinta dalla sfumatura "etica" dell'*integrità*, della *fiducia*, ma anche dalla *motivazione*, dalla *guida*, dalla *cura* e, nella tensione verso il futuro, è certamente la *visione* l'incipit quasi costante, mentre il *coraggio* e la *passione* sostengono i percorsi di *sfiata*, sulla strada dei cambiamenti.



### 3 - Dalla leadership trasformativa alla leadership empowering

La moltiplicazione dei punti di riflessione sul tema della leadership, sostenuta da un'attenzione che nemmeno il lavoro "enciclopedico" di Bass ha saputo contenere, si riflette, negli anni '90, nei termini di un'ulteriore crescita del numero di nuovi contributi. Questo momento del percorso degli studi è caratterizzato da un andamento a tratti affannoso che non sembra conformarsi a un principio di progressione lineare ma si trova spesso a procedere a ritroso, costruendo una traiettoria che talvolta dà l'impressione di avvolgersi su se stessa. Nel panorama complessivo dei dieci anni appena trascorsi è impossibile non individuare alcuni temi che compaiono con forza solo ora, ma anche alcune conferme e alcune "evoluzioni", se così si può dire, segnalate dall'introduzione di etichette nuove, portatrici di nuovi significati. Questi anni sembrano dunque efficacemente assolvere al compito di veder procedere la crescita dell'interesse da parte degli studi organizzativi per il tema, soprattutto in termini di contributi innovativi, ma anche al compito di consolidare la direzione indicata dagli anni '80, delineando con maggiore chiarezza l'articolato disegno di carat-

teristiche distintive della leadership.

Se dunque guardiamo ai contributi di questo decennio in una prospettiva che voglia privilegiare i segnali di innovazione è certamente il tema dell'apprendimento a caratterizzare in modo incisivo gli anni '90. Introdotto dal *nuovo lavoro del leader* di Senge (1990), che indica nella formula "*Costruire organizzazioni che apprendono*" il fondamentale compito della leadership, il tema dell'apprendimento è fortemente legato ai nuovi profili dell'organizzazione. A sostegno dell'obiettivo ambizioso di fondare e promuovere organizzazioni capaci di apprendere, la rappresentazione del leader proposta da Senge riassume in sé una triplicità di ruoli:

- anzitutto un leader come "progettista", che opera "dietro le quinte", agisce sull'architettura sociale, definisce le linee guida della visione e dei valori (*designing*);
- ma anche un leader che cura gli uomini e che al contempo è al servizio della missione e degli obiettivi organizzativi (*stewardship*);
- e soprattutto un leader che favorisce un accrescimento continuo del sapere e del saper apprendere (*teaching*).

Questa ultima dimensione della leadership prevede un abbandono degli atteggiamenti autoritari, da esperto che sa, che conosce la visione corretta: al contrario è l'idea di un leader che aiuta. In questo senso "è in linea con l'immagine corrente del leader come coach, guida o facilitatore. Nella learning organization il ruolo dell'insegnamento è ulteriormente sviluppato in virtù di un'esplicita attenzione ai modelli mentali dell'individuo" (Senge, 1990).

Il tema dell'apprendimento è certamente decisivo per la leadership, e si connota come un filo rosso che percorre tutto il decennio, anche quando è il suo aspetto complementare, l'insegnamento, ad essere maggiormente messo in luce, come ad esempio avviene nel modello di leadership proposto da Tichy nel 1997: il *motore* della leadership, infatti, raffigura ai tre vertici le tre dimensioni di interesse. Il primo vertice è rappresentato dalle *idee*: avere idee chiare rispetto a quello che accade e a come l'organizzazione si deve muovere, ma soprattutto indicare e comunicare queste idee come immagini della situazione presente e di quella attesa. Le idee sono profondamente collegate al secondo vertice, ai *valori*, implicati in ogni azione, in ogni decisione: stabilire e rivitalizzare i valori è uno dei compiti fondamentali del leader. Sono certamente le idee e i valori a guidare le decisioni, ma sono l'*energia* e l'*edge*, il terzo vertice, che consentono di implementare le decisioni e di realizzare compiutamente i cambiamenti: i leader determinano la direzione e fanno muovere l'organizzazione, *fanno avvenire le cose*, anche in modo rivoluzionario, con coraggio. Se con *edge* si intende la "qualità di dimostrare il coraggio delle proprie convinzioni", l'energia non è semplicemente l'energia del