

# I PRINCIPI DELLA LEADERSHIP

Tutto quello che devi sapere per  
sviluppare la tua leadership  
e diventare un leader migliore

PASQUALE TROIANIELLO

Copyright © Aprile 2020 Pasquale Troianiello

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo libro può essere ristampato o riprodotto o utilizzato in qualsiasi forma o da mezzi elettronici, meccanici o di altro tipo, ora noti o di seguito inventati, comprese le fotocopie e registrazione, senza autorizzazione scritta dell'autore.

ISBN: 9798631569706

Editore: Independently Published

Prima edizione

*A mio Padre e mia Madre*



# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
1 - LA LEADERSHIP .....	9
Un concetto reale che coinvolge tutti.....	11
Quale leadership al giorno d'oggi? .....	15
Ma cosa è la leadership?.....	19
Le tre differenti prospettive della leadership .....	23
Le 6 principali caratteristiche della meta-leadership .....	29
Le 4 principali caratteristiche della macro-leadership .....	31
Le 4 principali caratteristiche della micro-leadership .....	33
1° Dilemma: leader si nasce o si diventa? .....	37
Lo sviluppo della leadership è proprio necessario? .....	43
La followership cosciente è leadership!.....	47
2° Dilemma: quale differenza tra manager e leader? .....	51
Il bilanciamento tra leadership e management.....	55
2 - LE TEORIE SULLA LEADERSHIP .....	59
È meglio partire dalla pratica o dalla teoria?.....	61
Le 8 maggiori teorie sulla leadership.....	65
Le teorie caratteriali .....	71
Le teorie comportamentali.....	77

Le teorie situazionali.....	81
Le teorie influenzali .....	87
La leadership al femminile.....	93
Leader donna vs leader uomo .....	101
Il lato oscuro della leadership.....	107
Gli eccessi della leadership .....	111
<b>3 - STILI E MODELLI COMPORTAMENTALI .....</b>	<b>115</b>
I tratti fondamentali di un leader.....	117
La griglia manageriale di Blake e Mouton .....	121
I 3 stili di leader di Kurt Lewin.....	127
I 4 stili di leader di Rensis Likert .....	133
<b>4 - STILI E MODELLI SITUAZIONALI.....</b>	<b>137</b>
Il modello della leadership situazionale .....	139
Il modello LPC di Fred Fiedler.....	145
Il modello Path-Goal di House-Mitchell.....	149
Il modello di Vroom-Yetton.....	157
<b>5 - STILI E MODELLI INFLUENZALI .....</b>	<b>163</b>
Il modello LMX .....	165
Il modello delle 4 I di Bernard Bass.....	173
<b>6 - LA LEADERSHIP RISONANTE.....</b>	<b>179</b>
Il Leader Risonante.....	181

L'Intelligenza Emotiva.....	185
I 4 stili di leadership risonante .....	189
I 2 stili di leadership dissonante .....	203
7 - LA FOLLOWERSHIP.....	209
Followership: l'altro lato della leadership.....	211
I migliori leader sono anche follower .....	215
I 9 più comuni stili di follower .....	221
Le 8 aspettative del leader verso il seguace.....	227
Le 9 aspettative del seguace verso il leader.....	233
Le 9 qualità di un collaboratore efficace .....	237
8 - LA LEADERSHIP 4.0 .....	243
La Leadership 4.0 e il futuro .....	245
Il Leader 4.0.....	253
9 - PILLOLE PRATICHE DI LEADERSHIP .....	259
Le 10 false credenze sul leader.....	261
I 21 errori più comuni del leader.....	271
CONCLUSIONI.....	287
NOTE SULL'AUTORE.....	289
APPROFONDIMENTI.....	291
NOTE PER IL LETTORE.....	293





## INTRODUZIONE

Perché un altro libro sulla leadership? Dopotutto, ci sono centinaia di libri scritti sulla leadership ogni anno, che si aggiungono alle migliaia di titoli già disponibili sugli scaffali delle librerie e su siti online di vendita libri.

Varie comunità ed enti offrono programmi di formazione annuali per migliorare la leadership delle persone. Molti sono anche i programmi di formazione aziendale che si concentrano sullo sviluppo della leadership. Gli studi hanno costantemente dimostrato che, le organizzazioni che privilegiano lo sviluppo della leadership, sono molto più efficaci nel soddisfare le aspettative dei membri, della società civile, degli interessati (stakeholder) e dei clienti. Migliore è la leadership, migliore è l'organizzazione che è in grado di affrontare collettivamente le sfide nei tempi difficili.

La premessa di questo libro è di condensare per tutti in modo semplice i fondamenti di un concetto che semplice non è o, in qualche modo può essere sfuggente, elusivo, oppure difficile da identificare.

Nella vita chiunque si trova a svolgere, in grande o in piccolo, la funzione di leader, in differenti organizzazioni con obiettivi differenti: le organizzazioni del settore del lavoro (aziende, enti pubblici, enti privati), del settore non-profit (enti di beneficenza e di assistenza), dei settori sportivi, culturali, religiosi e politici.

Magari nel tuo posto di lavoro attuale non ti interessa essere un leader, ma forse nel tuo tempo libero alleni una squadra di calcio e in questo contesto ti piace essere una guida e migliorare la tua leadership.

Forse sei responsabile di un gruppo politico e ti affanni per guidarlo, ma non ti interessa fare il leader del tuo gruppo di ciclisti amatoriali con cui esci tutti i weekend.

Questi appena fatti, possono essere solo due esempi per capire come, innanzitutto, la leadership sia una scelta personale in un certo contesto, che comporta anche una assunzione di responsabilità, mentre in un altro contesto non ti interessa e ti piace seguire qualcun altro.

*Che lo si voglia o no, la leadership, anche se in contesti che possono essere diversi, è un concetto che coinvolge tutti.*

L'industria dello sviluppo della leadership oggi è fiorente e ci sono molte idee nuove ed interessanti, alcune delle quali potrebbero rivelarsi anche utili. La realtà, tuttavia, è leggermente diversa, poiché, nonostante i recenti cambiamenti che stanno modificando il contesto in cui oggi viviamo (le organizzazioni sono diventate più democratiche e collegate in rete, le persone sono più istruite ed informate, il pianeta è diventato sempre più globalizzato ed interconnesso, sia fisicamente che virtualmente), *alla fine nei suoi fondamenti la leadership non è cambiata nel corso degli anni.*

Si tratta ancora di mobilitare le persone di un'organizzazione, o di un gruppo, attorno a obiettivi comuni per ottenere un impatto su vasta scala, sia sul leader, sia sull'organizzazione o sul gruppo, sia sul contorno (la società civile e/o gli interessati). I filosofi, gli esperti e i ricercatori di scienze umane, hanno ricercato e dibattuto la leadership per secoli. Dall'inizio dei tempi, c'è sempre stato un bisogno naturale per le persone di prendere le redini e guidare un gruppo di persone da un punto A un punto B.

Un individuo o un insieme di individui deve fornire una guida per assicurare che tutti stiano andando nella stessa direzione e che la missione sia portata a termine con successo. Per missione intendiamo, un qualsiasi progetto, un piano aziendale, una grande impresa militare, sportiva o religiosa, un evento o una attività. Anche se questo argomento è stato discusso per anni, la parola "*leadership*" è spesso confusa con la parola "*gestione*" (*management*).

Inoltre, molte persone credono che il titolo di leader sia riservato a coloro che hanno una posizione o un titolo di fantasia sul loro biglietto da visita.

Invece, i leader possono essere trovati in molti livelli nelle nostre comunità, aziende, organizzazioni e nelle case di tutto il mondo. D'altra parte, una persona può ricevere il titolo di manager in base alla struttura di un'organizzazione, ma non tutti i manager sono dei veri leader. *Al contrario, la vera leadership può essere determinata, osservata e misurata dal desiderio degli altri di seguirti.* È attraverso questo approccio che i seguaci o collaboratori determinano la designazione della leadership, non un organigramma.

Questo libro esplora la natura e la sfida della leadership in un'ampia varietà di contesti e per un'ampia gamma di scopi. Inoltre, presenta e mette insieme le teorie, i modelli, gli stili e le filosofie della leadership che ti permetteranno di comprendere la necessità di adattare costantemente il tuo stile di leadership e il tuo approccio per abbinare e anticipare le mutevoli situazioni che ti si presenteranno. Definisce, anche, la differenza tra la leadership e il management e fa capire perché entrambi sono necessari ed importanti; spiega l'importanza della "*followership*" e il ruolo decisivo dei seguaci o collaboratori.

Esponde, inoltre, le nuove tendenze ed i collegamenti tra lo sviluppo della leadership efficace e l'Intelligenza Emotiva del

leader; esplora le nuove frontiere della Leadership 4.0 e il nuovo stile di leader che dovrà gestire in passaggio ormai attuale alla Quarta Rivoluzione Industriale e Digitale; infine, attraverso dei suggerimenti pratici mette in guardia dai numerosi miti e pregiudizi intorno alla leadership; offre dei consigli ai leader per evitare di commettere degli errori fondamentali. Alla fine del libro, il lettore avrà compreso il concetto di leadership, e allo stesso tempo la sua elusività, e avrà una serie di strumenti da applicare per poterla sviluppare in modo efficace.

### **A chi si rivolge questo libro**

Il contenuto del libro si rivolge a tutte le persone che vogliono comprendere i fondamenti della leadership per poter iniziare un cammino di crescita personale e di sviluppo della propria leadership.

È rivolto a chi è giovane e si trova a affrontare le prime scelte della vita, nelle quali per inesperienza si pensa di guadagnarsi la leadership attraverso il conferimento di una posizione; in realtà non ci si rende conto che si è stati solamente invitati alla tavola della leadership, ma si potrebbe non gustarla mai.

Il libro si rivolge anche a chi è adulto, che, a un certo punto della sua vita, vuole mettere in discussione il suo modo di guidare gli altri, oppure è interessato in un certo contesto o situazione a guidare gli altri in modo efficace, trovando una nuova ispirazione per un cambiamento nel suo modo di operare.

Il libro, inoltre, si rivolge anche chi è già in una posizione di comando (manager, responsabile, capo, allenatore, insegnante, politico religioso, ecc.), che, avendo già raggiunto molti degli obiettivi che si è prefissato, vuole comprendere meglio lo stile e l'efficacia della sua leadership, il leader che è

stato fino ad oggi, il leader che vorrà essere domani, il cammino di sviluppo che dovrà intraprendere.

Per ultimo, ma non per ordine d'importanza, il libro, si rivolge in particolare anche alla donna, che nell'ultimo secolo, dopo il superamento dei tradizionali ruoli che le erano stati assegnati, in alcuni settori più di altri, ha iniziato a occupare posizioni di guida con ottimi risultati, anche in ruoli che tradizionalmente sono stati occupati da uomini.

Per essere chiaro, il libro non dà nessuna ricetta magica per diventare un leader efficace, poiché questa è una falsa credenza e stai lontano da chi ti promette una facile ricetta.

La leadership è una scelta personale. Essa è come una scala, è fatta di più livelli, come più velocemente sali la scala, così più facilmente la scendi. La leadership non è per sempre, ma è un processo che va sviluppato tutti i giorni senza mai fermarsi. Se ti fermi scendi al livello inferiore, perché quello che è valido oggi non sarà valido domani.

Quello che è importante per poter diventare un leader efficace è capire innanzitutto quali sono i fondamenti della leadership, per avere una base teorica da cui puoi partire per sviluppare te stesso e chi ti sta intorno, senza cadere in trappole, false credenze, errori o pregiudizi.

Solo tu puoi capire quale è il tuo attuale stile di leadership (tutti ne abbiamo almeno uno), quale può essere quello a cui vuoi tendere o quello che vuoi applicare in una particolare situazione. Se sei interessato, anche se con fatica, ci riuscirai al tuo meglio, altrimenti nessuno o niente ti potrà aiutare.

La leadership è una scelta di sviluppo e crescita personale, è un'assunzione di responsabilità, è un modello di esempio per gli altri, il cui cammino non prevede di mettere i tuoi interessi prima di quelli degli altri, altrimenti fallirai.

Quanto ci metterai a fallire? Questo dipende da te! Dal tuo impegno a crescere sempre, dalla tua integrità come persona.

Quando capirai che stai fallendo? Quando nessuno ti seguirà liberamente! Un leader senza seguaci, non è un leader, ma solo una persona che sta facendo una passeggiata.

### **Com'è organizzato il libro**

Il libro è organizzato in otto parti.

La Parte 1 – *La Leadership* – contiene i pilastri per comprendere il concetto universale della leadership e le sue differenti prospettive, il ruolo del leader, la differenza e l'integrazione con il ruolo di manager, l'importanza della "followership". Partendo queste basi potrai identificare una tua personale definizione di leadership e intravedere un cammino personale per svilupparla.

La Parte 2 – *Le Teorie sulla Leadership* – approfondisce gli attuali quattro principali approcci teorici per lo studio della leadership, da cui derivano le otto principali teorie sulla leadership. Le teorie sono importanti per capire che nessuna è meglio delle altre. Sicuramente alcune sono più attuali, ma tutte servono per capire l'evoluzione che vi è stata e che vi sarà nel futuro della leadership. Comprenderai, inoltre che l'essere leader comporta anche degli svantaggi e, come ogni cosa, anche la leadership ha la sua faccia oscura.

Le Parti 3, 4, 5 – *Gli stili di leadership comportamentali, situazionali e influenzali* – esaminano in dettaglio gli stili e i modelli pratici di leadership, secondo gli approcci esaminati nella Parte 2. I modelli trattati sono varie interpretazioni degli stili di leadership che ognuno di noi può avere. Ciascun stile ha i suoi vantaggi e svantaggi, ma comprenderli permette un'autovalutazione del proprio modo di essere leader e ispira nuovi percorsi e comportamenti per adattarsi alle diverse situazioni.

La Parte 6 – *La Leadership Risonante* – partendo dagli studi sull'Intelligenza Emotiva (capacità di elaborare le proprie

emozioni e quelle degli altri) esamina degli stili di leadership, detti “risonanti”, che permettono al leader di sintonizzarsi con le emozioni degli altri e ottenerne il meglio.

La Parte 7 – *La Followership* – approfondisce l’importanza dei collaboratori o seguaci nel binomio della leadership (leader-collaboratore), affermando che il loro ruolo è necessario e decisivo per la buona riuscita di una leadership efficace e per il contenimento degli eccessi del leader.

La Parte 8 – *La Leadership 4.0* – che indica il nuovo stile di leadership e management, richiesto oggi e nel futuro per avere successo nella transizione alla Quarta Rivoluzione Industriale, che attualmente oggi il mondo sta vivendo.

La Parte 9 – *Pillole di Leadership* – è un insieme di consigli pratici essenziali per chiunque si accinge a sviluppare la propria leadership, per evitare di cadere in false credenze che girano sulla figura del leader e di commettere degli errori banali, ma che minano la figura del leader.

### **Come leggere il libro**

Ognuno di noi impara in modo diverso e, probabilmente, tu già sai come tu stesso impari meglio. Sebbene ci siano molti modi in cui puoi leggere questo libro, vorrei darti un paio di suggerimenti che possono essere utili, affinché tu possa trarre da esso il maggior beneficio.

Il mio consiglio è di leggere il libro nell’ordine proposto, in quanto ogni parte si poggia sulla precedente.

Solo la parte 9 può essere letta in modo separato, se vuoi.

### **Prima di iniziare**

Prima di iniziare il tuo viaggio nei fondamenti della leadership, ribadisco che oggi più che mai abbiamo bisogno di leader. Non è molto importante il numero di seguaci o collaboratori che un leader ha, ma piuttosto che tutti noi nel

perseguire qualcosa in cui siamo appassionati, ci sforziamo, per quello che ci è dato, di guidare anche gli altri, soprattutto i giovani, verso obiettivi e risultati che rendano il mondo un posto migliore.

Un vero leader non ha bisogno di avere un titolo, ma è necessario che si comporti come se ce l'avesse, cercando di perseguire una visione e un comportamento per i quali vale la pena di essere seguito da altre persone: non dovrà prendersi tutto il merito in caso di successo, ma dovrà prendersi tutta la responsabilità in caso di insuccesso.

Per finire, ti lascio una citazione di Peter Drucker che dice:

*<< I leader che lavorano in modo più efficace, mi sembra, non dicono mai "io" e questo non è perché si sono allenati a non dire "io". Essi non pensano "io". Pensano "noi" e pensano "squadra". Capiscono che il loro compito è di rendere funzionale la squadra. Accettano la responsabilità e non la eludono, ma dicono "noi abbiamo il merito". Questo è ciò che crea fiducia e consente di portare a termine il compito. Tutti vorremmo leader esperti che ispirano, entusiasmano, motivano e ottengono il meglio possibile dal loro team, pur non dovendo guardare ogni loro movimento. Al contrario molti di noi avranno dei leader o manager che adottano uno stretto controllo e una mancanza di una conversazione consultiva, con un approccio, invece, completamente a mani libere. >>*

Se sei pronto, possiamo partire! Buona lettura, ma soprattutto buona messa in pratica!



## UN CONCETTO REALE CHE COINVOLGE TUTTI

*Andrea Sarti (un discepolo di Galileo): "Sventurata la terra che non ha eroi!" e di rimando Galileo: "No! Sventurata la terra che ha bisogno di eroi!".*

Bertolt Brecht - Vita di Galileo – 22 giugno 1633 – Abiura

---

Finiti gli studi, iniziai a fare i primi colloqui di lavoro: era il 1992, un anno molto difficile per la situazione italiana.

Era il cosiddetto periodo di Tangentopoli, durante il quale tutte le grosse aziende italiane, legate in qualche modo con i loro affari alla politica, tremavano.

Ogni giorno si scopriva che qualche manager era coinvolto in situazioni poco chiare, spesso obbligato dal grande movimento clientelare creatosi nell'ultimo decennio in Italia.

Era un periodo dove trovare lavoro era difficile, le aziende avevano paura e tutto il sistema era paralizzato.

Noi neolaureati, usciti da anni di studi, eravamo illusi sulla facilità di trovare un lavoro all'altezza, soprattutto per lo stimolo che ci davano buoni professori, ma chiusi nel loro mondo e lontanissimi da quello aziendale.

In realtà negli anni precedenti effettivamente sembra che le aziende facessero direttamente offerte ai neolaureati, ma la manna caduta dal cielo stava finendo e nessuno se ne stava accorgendo.

Spesso ai primi colloqui di lavoro mi veniva chiesto di valutare la mia leadership e le relative competenze: la cosa mi lasciava molto perplesso, poiché dopo avere per anni studiato formule, metodi e sistemi, dimenticando quasi del tutto

quanto di umanistico avessi appreso al liceo, mi aspettavo che almeno mi chiedessero qualcosa di quanto appreso negli studi universitari. Poi magari pensavo che forse mi aspettava un lavoro da “capo” e pensavo ai grandi leader, ma la cosa non mi era affatto chiara.

Proprio questa poca chiarezza che mi sono portato dietro, mi ha portato in seguito ad appassionarmi, per approfondire tutto quello che riguardava la leadership, arrivando a fare chiarezza su un concetto che comunque rimarrà in parte sempre sfuggente e continuamente in sviluppo.

Oggi anche io faccio colloqui di lavoro e valuto le prestazioni dei miei collaboratori, comprendendo un po' di più i miei esaminatori ai miei primi colloqui di un tempo, ma sono convinto di una cosa: non è plausibile chiedere ad un giovane l'esplicazione del concetto di leadership e chiedergli se è un leader, se nessuno gli ha mai definito il concetto.

Ai giovani non viene insegnato il concetto di leadership, il suo significato e come poterla sviluppare: nei corsi scolastici nemmeno se ne parla! Forse qualcosa viene insegnata nelle accademie militari? Chissà!

Il concetto vago che avevo in quei primi anni da neolaureato, mi faceva intuire che forse in Italia dopo la Seconda Guerra Mondiale, qualche leader nazionale c'era pur stato, se la nostra nazione, anche se con l'aiuto degli USA, era riuscita a svilupparsi portandosi ai primi posti nel mondo.

Oggi non è più così, il mondo sta cambiando velocemente e il nostro paese indietreggia: dove sono i leader? Oppure, se ci sono, stanno operando da leader? Stanno creando altri leader? Osservando le inconcludenti “azzuffaglie” dei politici, più vicine al gossip che ad una politica seria ed efficace, direi proprio di no. La situazione non è tanto migliore nelle altre organizzazioni, soprattutto nelle miriadi di aziende italiane con un solo imprenditore padrone, che

spesso guarda solamente al breve periodo, mirando più a capitalizzare in proprio che ad investire nella capitalizzazione dell'azienda.

Oggi, più che mai, abbiamo bisogno di veri leader, efficaci e servitori degli altri! In questo delicato momento di trasformazione c'è un bisogno urgente di vera leadership e di leader efficaci, perché, nel mondo attuale ed in quello futuro, le persone in ogni ambito dovranno sempre più riuscire ad influenzare gli altri senza alcuna autorità o potere formale. Abbiamo bisogno di persone di qualsiasi età e provenienti da ogni settore per sfruttare la miriade di opportunità che esistono, in modo da svoltare, progredire e fare la differenza.

Studi dimostrano, inoltre, che ognuno di noi possiede doti di leadership, ma solo quelli che le coltivano e le incrementano diventeranno dei leader veramente efficaci.

---

*I leader sono come alcuni atleti che hanno un talento naturale più di altri, ma senza la pratica, sia gli atleti sia i leader non emergeranno mai.*

---

Nella vita, sicuramente, anche tu ti trovi ad essere, in grande o in piccolo, un manager, un supervisore, un capo e così via, in differenti organizzazioni con obiettivi differenti, quelle legate al mondo del lavoro (aziende, enti pubblici, enti privati), al non-profit (enti di beneficenza e di assistenza), allo sport, alla cultura, alla religione e alla politica.

---

*Che lo si voglia o no, la leadership, anche se in contesti che possono essere diversi, è un concetto che coinvolge tutti, anche te!*

---

Studi dimostrano che tutti i leader che stimolano, equipaggiano, aggiungono valore, rafforzano e sviluppano i seguaci o collaboratori, sono i leader migliori. Essi sono più apprezzati dai collaboratori e hanno squadre di successo più performanti. Partendo da questi presupposti, quindi, è necessario che anche tu sappia sviluppare la tua leadership, sia per poter sviluppare te stesso in modo più efficace, sia per dare un contributo all'ambiente in cui operi.

## QUALE LEADERSHIP AL GIORNO D'OGGI?

*Se allora vuoi gestire gli affari della città in modo retto e onorevole, devi trasmettere ai cittadini la virtù – che non puoi trasmettere se non hai – Bisogna per prima cosa che tu ti renda padrone della virtù e così deve fare chiunque altro voglia stare al governo, e curarsi non soltanto privatamente di se stesso e dei propri interessi, ma della città e degli interessi della città”.*

Platone- ‘Alcibiade maggiore’ – Socrate parla ad Alcibiade

---

Negli ultimi tempi le parole di Socrate ad Alcibiade sembrano un’utopia, ma la storia ci insegna che le idee, talvolta utopiche, possono trasformarsi in realtà. Oggi più che mai, le parole di Socrate dovrebbero essere attualizzate e applicate dai leader che guidano altre persone sia in organizzazioni di profitto, come le aziende, sia in organizzazioni no-profit, sia nelle istituzioni, affinché uomini dotati e meritevoli possano guidare gli altri a costruire un mondo migliore. Dai tempi di Socrate il mondo è cambiato tantissimo: *quale è la sfida della leadership nei nostri tempi?*

---

*Il compito principale del leader sarà quello di cambiare l’organizzazione per renderla adatta a vivere e sostenersi in mondo dove regnerà sempre di più la volatilità, l’incertezza, la complessità e l’ambiguità.*

---

Egli dovrà essere capace di avere una visione che possa trascinare e modificare l’organizzazione per affrontare il futuro del secolo corrente.

Attualmente, la nostra società è diventata sempre più complessa e sofisticata a causa di 4 fattori:

1. **La globalizzazione degli affari**, che apre le opportunità per i talenti individuali, non tenendo più conto della razza, del colore, del genere e della classe sociale;
2. **Le nuove leggi**, che danno al cittadino più protezione dagli abusi economici, sociali ed ambientali;
3. **La rivoluzione dell'informazione**, che aggiunge più trasparenza a ciò che le organizzazioni fanno nel pubblico e nel privato;
4. **I programmi pubblici**, che permettono a gruppi svantaggiati di godere di benefici prima insperati.

Questi quattro fattori da soli sono già abbastanza per poter affermare che, per essere leader oggi, devi saper conciliare le aspirazioni di differenti attori, ma l'arte della conciliazione è ben lungi dall'essere facile. Quando parliamo di differenti attori ci riferiamo a

- Azionisti (se parliamo di aziende profit);
- La società pubblica;
- I clienti;
- L'opinione pubblica;
- I mass-media.

Il leader di oggi, quindi, deve riuscire a gestire le relazioni tra 5 elementi:

1. **Le sue abilità personali**, per definire la visione, ottenere l'approvazione degli interessati, costruire la squadra che può implementare la sua visione e assumersi la responsabilità dei risultati conseguiti;
2. **Le aspirazioni dei seguaci o collaboratori**, che oggi sono cresciute, poiché le persone sono più istruite, addestrate ed informate, di conseguenza è più difficile trovare per loro dei fattori motivanti;

3. **La cultura dell'organizzazione in cui egli agisce**, che non solo va sposata, ma respirata, in modo da fornire il miglior modello possibile per gli altri;
4. **Le aspettative degli interessati**, entro i confini del mercato dell'informazione e dell'opinione globale;
5. **La comunità in cui opera**, cercando di bilanciare il lavoro con la vita, i riconoscimenti economici e non, la competizione, la crescita economica con i danni ambientali e sociali, riuscendo a cogliere giorno per giorno gli sviluppi e i cambiamenti della società.

Gli elementi che creano una tipica situazione di leadership, quindi, coinvolgono il leader che guida gli altri verso un obiettivo definito entro un certo contesto. Il leader di oggi gestisce le relazioni tra (Fig. 1):

1. **Sé stesso**, come leader (le abilità personali);
2. **Gli obiettivi** da raggiungere;
3. **Gli altri** (i collaboratori o seguaci, gli interessati);
4. **Il contesto** nel quale opera (la cultura organizzativa, la comunità esterna).

---

*La sfida della leadership del futuro sarà di muoversi in uno spazio di relazioni, che partendo dal leader per raggiungere gli obiettivi prefissati, dovrà senza ombra di dubbio tenere anche conto di contesti e di persone.*

---

Tutto questo al giorno d'oggi si può, ma i contesti sono diventati più complessi e le persone sono più preparate, per cui non basta solo la tua predisposizione naturale alla gestione delle relazioni.



Figura 1

Oggi come leader non puoi solamente improvvisare! Hai bisogno di formarti e sviluppare le necessarie abilità per guidare le altre persone.



## MA COSA È LA LEADERSHIP?

*... la leadership è come l'Abominevole Uomo delle Nevi, le cui impronte sono dappertutto, ma che da nessuna parte è stato visto.*

Bennis & Nanus - 'Leaders: Strategies for Taking Charge'

---

Il cosa sia la leadership è un argomento che ha avuto sempre un grande interesse, sin dai primi filosofi Greci come Platone e Socrate, attraversando il Rinascimento con il libro "Il Principe" di Machiavelli, fino ai nostri giorni, dove stazioni e aeroporti sono pieni di libri scritti da una grande schiera di guru. *Quale è oggi il significato della parola leadership?*

Facendo un passo indietro il verbo inglese "to lead" deriva dall'antico Sassone "ledian" o Germanico "leiten", che ancora attualmente in tedesco significa "condurre". La parola italiana condurre deriva dal latino "cum=insieme" e "ducere=tirare" da cui derivava la parola "dux=condottiero".

Quindi, la parola leadership letteralmente significa conduzione, guida, direzione, da cui il significato di leader come conducente, condottiero, direttore. Faccio notare che da "dux" nasce la parola italiana duce e che un sinonimo del germanico "leiten" è "fuhren", da cui deriva il sostantivo "fuhrer". Tornando ai nostri giorni, il significato letterale non cambia e riesce a dare una ben precisa idea di cosa stiamo parlando, ma l'essenza sembra essere simile a quella di altre parole come amore, potenza, intelligenza, ecc. il cui concetto è essenzialmente legato al contesto.

Per esempio dovremmo chiederci se possono essere considerate leadership quelle di Adolf Hitler, Josif Stalin,

Saddam Hussein, Muammar Gheddafi? Oppure esse sono solamente delle tirannie basate su minacce, violenze ed intimidazioni, piuttosto che su dei processi di influenza interpersonale più frequentemente associati alla vera leadership? Per comprendere quanto espresso, vediamo alcune definizioni date diverse e importanti personalità:

*Il leader è un mercante di speranza*

- Napoleone Bonaparte, generale e imperatore -

---

*Un leader porta le persone dove vogliono andare. Un grande leader porta le persone dove esse non necessariamente vogliono andare, ma dove sperano di andare.*

- Rosalynn Carter, USA First Lady

---

*La funzione principale della leadership è di produrre molti leader, non molti seguaci.*

- Ralph Nader, politico USA

---

*La leadership è l'arte di convincere qualcun altro a fare qualcosa che tu vuoi sia fatta, perché egli vuole farla.*

- Dwight Eisenhower, generale e presidente USA

---

*La leadership è influenza, niente di più, niente di meno.*

- John Maxwell, guru in leadership

---

É chiaro che ciascuno può avere il suo concetto intuitivo di leadership, basato sulle proprie esperienze, difficile da racchiudere in una definizione succinta.

Ti deve anche essere chiaro che:

---

*La leadership non è una posizione, ma è sicuramente una decisione!*

---

Ci sono varie tendenze che si sono delineate negli anni:

- Alcuni vedono la leadership come una serie di specifici tratti o caratteristiche umane (*Teorie Caratteriali*);
- Altri la vedono come il possesso di alcune abilità e conoscenze (*Teorie Comportamentali*);
- Alcuni vedono la leadership come una serie di adattamenti a situazioni e contesti (*Teorie Situazionali*);
- Altri ancora la vedono come un processo di relazioni ed influenza (*Teorie Influenziali*).

Personalmente sono più d'accordo con un misto delle varie tendenze, anche se ai tempi di oggi, considero la quarta tendenza la più importante e attuale. Infatti, precedentemente ho affermato che la leadership di oggi, deve gestire le relazioni tra 5 elementi chiave (le abilità personali, le aspirazioni dei seguaci, la cultura dell'organizzazione in cui agisce, le aspettative degli interessati, la comunità in cui opera). Partendo da questi presupposti, la mia definizione di leadership è:

---

*Una relazione che crea un cambiamento positivo per sé e per gli altri, attraverso la motivazione, la condivisione e la corresponsabilità nel raggiungere un obiettivo prefissato.*

---

Dove chiaramente gli altri fanno ciò senza costrizioni! In effetti il leader è capace di creare intorno a sé un mondo dove gli altri desiderano appartenere (*Gilles Pajou, CEO Pharmacia*),

che esprime un cambiamento, che essi sentono positivo e li spinge a seguire il leader. Attenzione! Questo è accaduto o accade anche in situazioni paradossalmente negative, che il leader crede (o fa sembrare) positive: basti pensare alle sette a scopo malefico e manipolatorio o, per esempio, al caso di Hitler con il nazismo, ma la leadership non è questa!

O almeno, in questo libro, non si terrà conto di concezioni di leadership non etiche o con fini malefici e dannosi per i non interessati (cioè per chi è contrario a seguire il leader)!

La leadership è una libera e importante decisione da più parti:

- **Per il leader** > se vuoi essere leader devi avere deciso di farlo, poiché essere leader non è una cosa semplice, ma una sfida che comporta sacrifici e responsabilità, sia per migliorare te stesso, sia per servire gli altri;
- **Per gli altri** > non puoi essere leader se gli altri (i collaboratori, i seguaci e gli interessati) non decidono di seguirti;
- **Per il contesto** > non puoi essere leader se alcuni ti seguono, ma la tua visione è fuori luogo e non si adatta all'ambiente, al tempo e alla società in cui vivi e operi.

Se la leadership di oggi tende a somigliare più ad un processo, allora come tutti i processi

- Può essere sempre in trasformazione;
- Può essere sviluppata, migliorata e insegnata;
- Non ha mai uno punto di arrivo.

---

*La leadership è un processo che si evolve!*

---

Molti leader, non riuscendo a capire o seguire questa continua evoluzione, ad un certo punto perdono di vista il fatto che *l'essere leader certe volte non è per sempre.*

## 1° DILEMMA: LEADER SI NASCE O SI DIVENTA?

*Dai a un uomo un pesce e gli darai da mangiare per un giorno.  
Insegna a un uomo come pescare e gli darai da mangiare per tutta  
la vita.*

Proverbio Cinese

---

Ogni qualvolta che una caratteristica umana di una persona è molto al di sopra della media della collettività, nasce il solito dilemma: *ma ci si nasce o ci si diventa?*

Quindi il nostro dilemma diventa: *ma leader si nasce o si diventa?* Questo dilemma si ripresenta normalmente per qualità sportive, comunicative, carismatiche, politiche, culturali, artistiche e religiose. E quasi ogni volta ci sono sempre due risposte, spesso opposte, che rispecchiano esattamente la natura della domanda stessa:

- *Uno nasce già portato verso una certa attitudine;*

Di solito è la risposta di quelli che riconoscono la bravura altrui, ma per mancanza di motivazione intrinseca o mancanza di interesse, non fanno nulla per ridurre in quel campo la distanza con il più bravo;

- *Uno è bravo solo perché si è esercita di più rispetto agli altri;*

Di solito è la risposta di quelli che non accettano che un altro sia più bravo, e, quindi, per invidia, spesso lo denigrano, affermando che, se loro si esercitassero allo stesso modo, sarebbero ancora più bravi.

Gli studi, l'esperienza e la storia mostrando una realtà un po' diversa dalle due risposte estreme che spesso si danno. La realtà sul leader nato o diventato può essere espressa così:

*Le persone che eccellono nei vari campi umani nascono sicuramente con delle attitudini che già si sviluppano nel grembo materno, ma l'ambiente sociale e familiare, l'educazione, le esperienze di vita e lavoro, gli incontri con altre persone possono cambiare fortemente i loro valori, le loro competenze, le loro passioni, i loro interessi e i loro obiettivi.*

---

In realtà anche sul “grembo materno” ci sarebbe da dire! Non è che uno inizia ad eccellere dal primo giorno di nascita! Anche nei casi precocissimi, comunque, passano prima alcuni anni, che, anche se pochi, danno l'impronta fondamentale alla persona, plasmata dai primi rapporti familiari, educativi e sociali.

Un esempio classico, in cui ti sarai imbattuto è quello della scuola: tipicamente un ragazzo bravo a scuola viene chiamato secchione, quasi a voler dire che ha degli ottimi risultati perché studia troppo.

Solitamente chi è molto bravo a scuola non studia più degli altri, ma è più costante e ha più metodo. Comunque, supponendo che il presunto secchione studi di più degli altri, ti sei chiesto perché lo fa?

La risposta è semplicissima: è appassionato di quello che fa e vuole primeggiare in quel campo, niente di diverso da chi gioca bene al calcio, suona bene uno strumento musicale, dipinge o è un fenomeno della playstation.

La nostra cultura oggi, purtroppo, tiene in considerazione più un secchione del gioco calcio che un secchione della scienza. Per gli Antichi Romani era più importante un secchione dell'arte militare.

Il segreto che ti sto per svelare è molto semplice ed è composto di due parti:

- *L'eccellenza si raggiunge solo con la passione e con l'esercizio costante;*
- *Solo una vera passione e motivazione, permettono di sostenere il sacrificio di un esercizio costante, anche per chi è naturalmente dotato.*

Allora leader si nasce o si diventa?

---

*La leadership efficace si costruisce giorno per giorno esercitando un'influenza sugli altri, che esprimendo un'integrità di valori e di visione, dà la motivazione per portare a un miglioramento di sé e degli altri.*

---

Dopo avere riflettuto su quanto ti ho appena detto, sicuramente ti troverai d'accordo e magari hai voglia di iniziare a sviluppare e migliorare la tua leadership.

Oppure, potrai essere in disaccordo, pensando che è inutile fare sforzi, poiché leader si nasce.

Sicuramente ci sono persone nate con talento, ma solo con l'appropriato addestramento possono diventare efficaci e virtuosi, non buttando al vento il talento avuto.

Il generale Eisenhower, comandante delle Forze Alleate in Europa durante la Seconda Guerra Mondiale, e dopo Presidente degli Usa, è stato riconosciuto sicuramente come un grande leader. Durante la guerra, suo figlio, che frequentava l'accademia militare, gli espresse disappunto per essere stato promosso allievo sergente ordinario, piuttosto che avere la distinta promozione a sergente portabandiera (molto in evidenza durante le parate). Eisenhower, dal campo di guerra in Europa, gli rispose con una lettera, dicendo che

l'accaduto non indicava che egli era mancante delle qualità del leader, spiegandogli che le qualità del leader potevano essere acquisite. Demistificò, inoltre, la leadership, insegnando a suo figlio che essa non era nulla di più che la capacità di

*“Far sì che le persone lavorino insieme, non solo perché tu dica loro di farlo e di far valere i tuoi ordini, ma perché essi, istintivamente, vogliono farlo per te ... Non è necessario che tu sia un essere uno scaltro manipolatore, né un venditore, ma i tuoi uomini devono fidarsi di te, desiderare istintivamente la tua approvazione ed evitare le cose che richiedono la tua correzione.”*

Abraham Zaleznick, nell'articolo *“Manager e Leader: sono diversi?”* uscito sulla rivista Harvard Business (1977) ha dato una convincente spiegazione dell'importante ruolo che l'esperienza gioca nello sviluppo di futuri leader. Egli ha descritto due tipi di personalità distinte:

- *I nati una volta;*
- *I nati due volte.*

*“Le persone nate una volta sono quelle i cui cambiamenti della vita sono stati più o meno pacifici dal momento della nascita; questi individui si sviluppano attraverso un processo abbastanza stabile di socializzazione e cercano di mantenere lo status quo”.*

*“Le persone nate due volte, invece, non hanno avuto la vita facile. Le loro vite sono segnate da una continua lotta per raggiungere un senso di ordine. Per l'individuo nato due volte, un senso di sé deriva da una sensazione di alienazione professionale. Lo sviluppo personale li spinge a lottare per il loro cambiamento psicologico e sociale, e questo è il crogiolo da cui emergono i leader. Gli individui nati due volte non sono preordinati dalla nascita per il successo nella leadership. Anzi, il loro successo nella vita è una conseguenza delle*



*esperienze di apprendimento."*

Nascere una seconda volta significa allora rimettersi in discussione, raggiungere la consapevolezza di sé, apprendere nuove competenze ed abilità e partire per nuove avventure.

Attraverso gli esempi di Eisenhower e Zaleznick, potrai iniziare a convincerti che il tuo essere leader in modo efficace è un qualcosa che va costruito giorno per giorno, facendo leva sui tuoi punti di forza, con la consapevolezza di non essere mai arrivato. Un tipico esempio è il seguente.

La maggior parte di noi ricordano i leader che emergevano ai tempi delle scuole medie o superiori. Essi non solo erano stati riconosciuti come leader nelle nostre scuole, ma sembravano in qualche modo destinati a un successo definitivo nel mondo degli adulti. Anni dopo, partecipando a rimpatriate di classe o incontrando le stesse persone nel corso di un incontro casuale, scopriamo che molti di questi "leader nati" non hanno mai raggiunto il loro apparente potenziale.

Possiamo anche ricordare molti dei nostri compagni e amici che sembravano persi durante quei primi anni. Anche se essi allora non sarebbero mai stati scelti per raggiungere posizioni di leadership in qualsiasi campo, molti di essi, invece, risultano oggi essere dei leader di straordinario successo.

Alcune ricerche di Carol Dweck, espresse nel libro "*The New Psychology of Success*", confermano che le persone possono avere due mentalità per ciò che riguarda le modalità apprendimento e la crescita personale.

Quelli con una "*mentalità fissa*" credono che le loro abilità di base, intelligenza e talenti siano tratti fissi. O si ha un talento per qualcosa o no. Invece, quelli con una "*mentalità di crescita*" credono di poter migliorare le loro qualità di base attraverso lo sforzo. Quelli con mentalità fissa perdono le opportunità di miglioramento, mentre quelli con una mentalità di crescita

guardano le loro abilità muoversi sempre verso l'alto. La motivazione sembra essere la chiave. Se crediamo che ci sarà un risultato positivo per i nostri sforzi, lavoriamo di più invece di soccombere all'impotenza.

La realtà è che la nostra mentalità non è una caratteristica fissa e tutti abbiamo sperimentato una mentalità sia fissa che di crescita. La buona notizia è che abbiamo la possibilità di scegliere la mentalità che ci servirà meglio. Avere la consapevolezza di capire quando ci si sposta in una mentalità fissa può essere un modo efficace per tornare alla modalità di crescita. Possiamo concludere dicendo che:

---

*I leader sono come alcuni atleti che hanno un talento naturale più di altri, ma senza la pratica, sia gli atleti sia i leader non emergeranno mai.*

---

Le ricerche confermano che i leader di maggior successo sono in grado di evolversi e adattarsi continuamente per soddisfare le esigenze dei loro ambienti in evoluzione.

I migliori leader imparano dalle loro esperienze implementando una mentalità di crescita, praticando l'autoriflessione, cercando feedback dagli altri e traendo conclusioni pratiche che portano a cambiamenti per avere un comportamento di successo.

## LO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP È PROPRIO NECESSARIO?

*E' necessario sviluppare la leadership oppure non ha senso in quanto leader si nasce?*

Oscar Wilde – Scrittore inglese

---

Ti ho già parlato del dilemma “*Leader si nasce o si diventa?*”, ma è fondamentale che tu sia d'accordo con la seguente verità già espressa prima:

*Le persone che eccellono nei vari campi umani nascono sicuramente con delle attitudini che già si sviluppano nel grembo materno, ma l'ambiente familiare/sociale, l'educazione, le esperienze di vita/lavoro, gli incontri con altre persone possono cambiare fortemente le loro competenze, passioni ed interessi.*

In contesti diversi, quindi, potresti essere un leader nato, ma se non scopri e non affini la dote avuta, impegnandoti a sviluppare la leadership, rimarrai sempre nascosto e incompiuto.

D'altra parte, per correttezza, bisogna anche escludere che tu possa trasformarti in leader in un qualsiasi contesto, solamente con la passione, lo studio o seguendo dei modelli determinati. Magari a questo punto starai rimuginando:

- *ha un senso fare ciò?*
- *io sono adatto?*
- *ma io non voglio essere un leader!*

Rifletti bene! Se lo fai, ti accorgerai che la leadership è un una faccenda che riguarda anche te e nella vita dovrai sempre fare i conti con essa!

Forse, sarebbe più corretto dire che in alcuni contesti non ti interessa essere un leader, mentre in altri ti interessa eccome! Se ancora la tua mente sta facendo fatica a essere d'accordo con quanto affermato, spero di illuminarti con due esempi che rappresentano i due casi più comuni.

Nel primo caso ti invito a pensare alle persone che partecipano al minimo alla vita dell'organizzazione per cui lavorano stipendiate, evitando posti di responsabilità o di leadership, mentre nel tempo libero aspirano ad essere dei leader per conto di organizzazioni sportive, non profit, associazioni religiose ed altro ancora, dove si impegnano al massimo per avere posti di responsabilità. Nel secondo caso, invece, ti invito a pensare alle persone che partecipano al massimo alla vita dell'organizzazione per cui lavorano stipendiate, cercando o aspirando a posti di responsabilità o di leadership, mentre al di fuori del mondo lavorativo non fanno nulla per essere dei leader.

Senza stare qui ad esplorare il perché delle scelte e degli orientamenti delle persone, sicuramente sarai d'accordo con me sui seguenti punti:

- Nei gruppi sociali l'anarchia è un'utopia;
- Ci sono delle persone che in determinati contesti sono disposti ad assumere ruoli di guida;
- Ci sono delle persone che in determinati contesti sono disposti ad assumere ruoli di seguace;
- L'una o l'altra scelta può avere una motivazione psicologica e educativa, ma sicuramente gli interessi, la passione, le competenze e le esperienze, possono orientare tali scelte, secondo il contesto e la situazione in cui ci si trova.

Dopo i miei esempi e le tue riflessioni, converrai con me che la leadership è una faccenda che alla fine riguarda tutti, anche te.

Non solo sei coinvolto in essa, ma se rifletti attentamente, sei spesso chiamato ad esercitarla:

- Sia che tu sia chiamato a guidare organizzazioni, enti e/o aziende;
- Sia che tu debba educare i giovani o gli adulti nella scuola, nello sport, nei giochi, nella famiglia o in qualsiasi contesto;
- Sia che debba decidere ciò che è giusto per un gruppo, per un evento familiare e/o con gli amici.
- Sia che tu vuoi essere solo un seguace, ma devi capire quale è il giusto leader da seguire.

---

*Alla fine che tu lo voglia o no, avrai sempre a che fare con un ruolo da leader, piccolo o grande che sia, nel percorso della tua vita!*

---

Come avrai inteso, una leadership duratura si basa essenzialmente sullo sviluppo continuo di sé e dei propri seguaci o collaboratori, affinché l'obiettivo della visione condivisa continui nel tempo e si possa evolvere. Tale sviluppo comporta dei sacrifici, in quanto, oltre allo sforzo di per sé, si viene a creare quasi sempre una certa contrarietà alla visione del leader, soprattutto nelle persone che invidiano l'attrazione e l'influenza che il leader è capace di esercitare. Quanti grandissimi leader sono stati avversati per la loro costanza nel raggiungere l'obiettivo e quanti leader sono morti per essere fedeli fino in fondo alla loro missione? Socrate, Mahatma Gandhi, Caio Giulio Cesare, Martin Luther King, Gesù Cristo sono degli esempi. La loro visione è rimasta perché sono stati capaci di addestrare e (soprattutto con l'esempio) creare altri leader, che hanno proseguito e portato a termine la missione.

Ho portato degli esempi a cui neanche ci possiamo avvicinare, ma sicuramente sarai d'accordo con me che

---

*Nella vita di tutti i giorni è fondamentale perseguire un miglioramento della tua leadership, in quanto ciò ti permetterà di esercitarla al meglio nel contesto più adatto a te, dando l'esempio e sviluppando chi si affida a te, affinché anche egli possa esprimere il meglio di sé.*

---

In questo momento potresti pensare: *a me non interessa essere un leader!* Può darsi, ma non ci credo! Pensaci bene, ma in qualche contesto della tua vita desideri esserlo! Inoltre, nei contesti non adatti a te, dove ti sentirai più in agio a essere un seguace, apprendere la leadership ti permetterà anche di distinguere i veri leader da quelli manipolatori!

Prendendo spunto da John Maxwell una domanda importante che ti devi fare se vuoi essere un leader è questa:

*Sto costruendo persone, o sto costruendo il mio sogno e usando le persone per raggiungerlo?*

Oppure se sei un seguace (questa è mia):

*Il leader, che sto seguendo, sta costruendo me o, usandomi, sta costruendo il suo sogno?*

Vorrei essere chiaro: tu potrai essere un leader in un contesto, ma non è detto che potrai esserlo se cambia il contesto. Se svilupperai la tua leadership adattandola a un nuovo contesto, senza tradire la tua visione, i tuoi valori e i tuoi seguaci, allora sì che sarai un grande leader.

## LA FOLLOWERSHIP COSCIENTE È LEADERSHIP!

*Dietro un uomo capace ci sono sempre altri uomini capaci.*

Antico Proverbio Cinese

---

In questo cammino incentrato sulla leadership, parlare dei seguaci/collaboratori potrebbe sembrare fuori luogo, anche perché si è fortemente influenzati da tutto un mondo che dà spazio solo al leader e a come fare per diventarlo.

Parlare dei seguaci/collaboratori sembra quasi un tabù, essendo la letteratura maggiormente concentrata sul leader, i suoi tratti, le sue abilità e tanto altro.

Nessuno parla della *“followership”*: non fa nemmeno parte delle conversazioni, neanche per parlare dei suoi lati positivi.

Si fa anche fatica a trovare la parola su un dizionario bilingue inglese/italiano, forse per la difficoltà a tradurla con una parola italiana. Comunque sia, animato di buone intenzioni, sono riuscito a trovare la definizione su un dizionario monolingue inglese:

*“Followership” è l’insieme dei seguaci, il seguito o, ancora meglio, la disponibilità a seguire un leader.*

Quanto è importante, allora, la disponibilità a seguire il leader e, quindi, dare la giusta importanza anche al ruolo dei seguaci o collaboratori nella stanza della leadership?

Negli ultimi anni si è sviluppato un certo interesse verso la disposizione umana (direi del mondo animale) di seguire,

cercando di esaminare *il perché i seguaci tendono a seguire*. Si è riusciti a capire che gli animali possono seguire in modo naturale, ma gli umani seguono con giudizi intelligenti e con profonde radici emozionali. Per esempio il libro della Bibbia, diversamente da altri libri, enfatizza molto il ruolo della *followership* più che della *leadership*, analizzando fortemente le relazioni, le emozioni e i contesti.

Dell'argomento "followership" ne ha fatto una gran parte della sua ricerca Robert E. Kelley negli anni '90 del secolo scorso, che nel suo libro "*The Power of Followership*" spiegandone l'importanza afferma:

*"Le conversazioni sulla leadership necessitano di includere anche la followership, perché il leader non esiste, o agisce nel vuoto, senza i seguaci."*

Spesso tendiamo a credere univocamente che i leader hanno la responsabilità di indirizzare e modellare il comportamento dei seguaci, ma forse dovremmo chiederci se un leader non sia anche il prodotto malleabile di azioni e richieste progressive fatte dai seguaci.

Sulla base di queste considerazioni, penso che, in una relazione sana e moderna, la parola "seguace" è da interpretarsi nel senso buono della parola stessa, oppure sia da ridefinire (per esempio nelle organizzazioni si preferisce usare la parola collaboratore). Se non lo si fa, si rischia di vedere la followership come un qualcosa di passivo o costituita da esseri inferiori al leader, sfociando nelle conseguenze disastrose di una leadership senza una *followership cosciente*, che hanno portato e, che tutt'ora, portano a manipolazioni, esaltazioni settarie, dittature, organizzazioni e affari non etici, ecc. Leggendo questo libro, ti starai chiedendo: *"Ma quale è la followership cosciente?"*



Io penso che

---

*La followership cosciente deve avere un ruolo di corresponsabilità e proattività, che con giudizi equi ed etici si erga contro le decisioni e le azioni del leader non-etiche ed illegali.*

---

Per dirla con le parole di Robert Kelley, per far ciò che questo accada bisogna insegnare alle persone che il ruolo di seguace include la coscienza coraggiosa, preparando loro in modo tale che quando è il momento di ergersi lo possano fare con successo.

Più in là, ti parlerò anche degli stili della “*followership efficace*”, ma per ora ricorda solo poche semplici cose:

- Ognuno ha un ruolo di leader e/o di collaboratore, da svolgere in funzione del contesto in cui si trova;
- Entrambi i ruoli sono complementari ed importanti;
- Non potrai essere mai un leader efficace se non sei mai stato un seguace o collaboratore efficace;
- Non potrai essere mai un vero leader se non crei la tua successione, trasformando alcuni tuoi seguaci o collaboratori in altri leader.

I grandi leader hanno sempre capito queste semplici cose! Chi ad un certo punto le ha perse di vista, si è trovato a fare i conti con l’instabilità del proprio ego, perdendo il controllo della situazione e facendo crollare quanto costruito.

Chi, invece, è andato fino in fondo ha fatto sopravvivere la sua visione anche dopo il suo ritiro o dopo la morte, poiché i suoi seguaci o collaboratori sono diventati i nuovi leader di altri seguaci o collaboratori.

Quindi, seguire non è un termine di debolezza, ma la condizione che consente alla leadership di esistere e dargli forza. Per comprendere questa supposizione dobbiamo riformulare il ruolo della followership e rivendicare la piena ricchezza di questo ruolo significativo e potente. Ecco tre cose che dobbiamo fare per raggiungere questo obiettivo:

- Eliminare il concetto gerarchia o ridurlo al minimo;
- Riconoscere il potere della followership;
- Sostenere la responsabilità condivisa tra il leader e i collaboratori.

La parola destra non ha senso senza la parola sinistra e lo stesso vale per leadership e la followership.

I collaboratori danno il meglio, partecipano con entusiasmo, intelligenza e fiducia in se stessi, nel perseguimento di obiettivi organizzativi, senza essere i protagonisti assoluti.

## 2° DILEMMA: QUALE DIFFERENZA TRA MANAGER E LEADER?

*Le persone non vogliono essere gestite; vogliono essere guidate ...  
se vuoi gestire qualcuno, gestisci te stesso. Fallo bene e sarai  
pronto a interrompere la gestione ed iniziare con la guida.*

Bennis & Nanus – ‘Leaders: Strategies for Taking Charge’

---

Dopo aver approfondito la definizione, il significato e le caratteristiche della leadership e della followership, approfondiamo ora anche la leadership rapportata alle organizzazioni (macro-leadership e micro-leadership) dove esista anche la figura del manager (il cosiddetto “capo”).

Ne nasce un altro dilemma: *c’è una differenza tra manager e leader?* Colui che gestisce un gruppo o un’organizzazione, il manager, è anche automaticamente un leader?

Ci sono tendenze che identificano il manager e il leader con la stessa figura; altre invece come due figure contrapposte marcando una netta differenza tra manager e leader. Ma è proprio così?

Il termine “management” deriva dal latino “manus”, in italiano “mano”. In ogni caso, il termine ha avuto sempre a che fare con “il maneggiare le cose”, e ha acquisito in Inghilterra il suo significato nel senso moderno durante la Rivoluzione Industriale nel XIX° secolo. Al giorno d’oggi la parola “management” significa letteralmente *gestione*, da cui deriva “manager”, con il significato di *gestore*. A partire dal 1950 diventò di moda distinguere tra la leadership e il management.

Sicuramente il concetto è diverso, ma secondo il mio punto di vista,

---

*Sia confondere il manager con il leader, sia marcare fortemente la distinzione tra i due, può portare a dei grossi fraintendimenti.*

---

Tali distinzioni hanno enfatizzato la visione del *manager* come un essere razionale, burocratico ed inflessibile, nei confronti di una visione del *leader* come creativo, dinamico e strategico. La tabella seguente identifica meglio le differenze di orientamento e compiti che ci possono essere tra management e leadership.

Management	Leadership
Processi	Persone
Fatti	Sentimenti
Ragione	Cuore
Controllo	Impegno
Dirigere	Servire
Reattività	Proattività
Fare	Essere
Regole	Valori
Obiettivi	Visione
Standardizzazione	Innovazione

Sicuramente ci sono persone con caratteristiche più da manager che da leader o viceversa, ma sicuramente è anche impossibile la netta distinzione. Spesso in alcuni gruppi piccoli emerge il leader piuttosto che il manager, portando spesso anche a dei conflitti interni al gruppo: il leader è

qualcuno che le persone seguono naturalmente, mentre al manager devono obbedire. In poche parole il manager, spinge, comanda ed è orientato ai processi; il leader tira, comunica, ed è orientato alle persone. Prendendo spunto da H. Mintzberg sono convinto che

- Manager e leader debbano essere parte integrante della stessa posizione;
- La leadership è uno delle principali componenti che la funzione di manager deve avere;
- Un manager non può essere solo un leader e ha bisogno anche di una autorità formale per essere efficace.



Figura 5 – Il Ruolo del manager H. Mintzberg

---

*Anche se tu sei un buon manager, è necessario che sia, quanto più possibile, anche un buon leader.*

---

Oserei dire che oggi le organizzazioni hanno bisogno della figura del *manager-leader*. Ricorda, pochissime persone vogliono lavorare per un manager, mentre la maggioranza

preferisce piuttosto essere guidate da un leader. Parecchie persone in posizioni così chiamate “di guida”, purtroppo, non sono leader, perché la leadership è un’azione, non una posizione.

Le radici di una morale di tipo rampante che si trovano in alcune organizzazioni di oggi sono dovute ai tecno-manager che trattano le persone come “risorse umane” da gestire, ma non hanno capito che *le cose si gestiscono, mentre le persone si guidano*. Attenzione, però, può essere peggio pensare di far sopravvivere una organizzazione solo con la leadership.

---

*Far vivere le organizzazioni solo con il management o solo con la leadership è come provare a tagliare un pezzo di legno con una sega senza denti, cioè quasi impossibile.*

---

Una nuova figura, **il manager-leader**, più vicina alla realtà che alla teoria, che sappia bilanciare i due ruoli e adattarli alla situazione, può contribuire a sanare nella realtà pratica una solo teorica differenza tra manager e leader.

## IL LEADER RISONANTE

*Il leader risonante entra in sintonia con i suoi collaboratori/seguaci e, facendo vibrare le corde giuste, suscita il loro interesse: in poche parole riesce a portare emotivamente sulla stessa lunghezza d'onda le persone che lo seguono (la risonanza).*

---

La *Leadership Risonante*, un termine coniato da Daniel Goleman, il padre del concetto di *Intelligenza Emotiva*, con Richard Boyatzis e Annie McKee nel libro "Primal Leadership" (2002). Il libro è focalizzato sull'importanza degli aspetti emotivi della leadership. Molti articoli parlano di cosa fanno i leader risonanti, ma non di cosa significhi realmente la leadership risonante.

La risonanza può essere definita come una tendenza (di una stanza, di uno strumento musicale o di un corpo vuoto) che tende a rafforzare o prolungare i suoni, specialmente mediante la vibrazione sincrona. Ad esempio, se colpisci un bicchiere che contiene una certa quantità di acqua, risuonerà con una certa frequenza, il che farà risuonare anche altri bicchieri. Come si applica la risonanza alla leadership? I leader possono inviare lunghezze d'onda positive o negative, che si riverberano nel corso della loro attività e influenzano gli altri. I leader risonanti sono consapevoli che le loro azioni hanno la capacità di influenzare gli altri e usano l'intelligenza emotiva per guidare e aiutare gli altri.

I leader di oggi affrontano un mondo molto più volatile, incerto, complesso e ambiguo, rispetto agli ultimi anni. I sistemi sociali che soddisfano da tempo le esigenze di famiglie, società o nazioni non funzionano più bene. I conflitti

locali oggi risuonano anche a livello globale. Tuttavia, come tutti gli altri cambiamenti, anche questi grandi cambiamenti includono opportunità. Per poter beneficiare di queste opportunità, i leader definiti risonanti hanno dimostrato di essere in grado di agire correttamente anche in condizioni incerte e di ispirare le persone che lavorano con loro, le loro istituzioni e altri gruppi.

A tale proposito, il leader risonante, uno stile di leader allo stesso tempo trasformazionale e situazionale, stabilisce nuovi obiettivi in condizioni difficili e dà speranza invece di agire in modo scoraggiante o allarmante. Questo leader attiva gli altri in modo potente, appassionato e mirato e lavora in risonanza con loro. In altre parole, comunica molto bene. In questa fase, l'intelligenza emotiva gioca un ruolo importante nel costituire e mantenere tali relazioni.

---

*Il leader risonante è emotivamente in sintonia con le persone che lo circondano, creando risonanza attraverso il miglioramento della sua intelligenza emotiva.*

---

In altre parole, egli si migliora in abilità come *l'autoconsapevolezza* (sentire le proprie emozioni, conoscendo i propri punti di forza e di debolezza), *l'autogestione* (essere in grado di controllare le proprie emozioni, con flessibilità e adattabilità), *la consapevolezza sociale* (empatia, interesse organizzativo e responsabilità) e *la gestione delle relazioni*.

Oltre alla capacità di conoscere e gestire se stessa, una persona emotivamente intelligente gestisce le emozioni degli altri e ha relazioni forti e affidabili con loro. Sa che le emozioni sono contagiose e le sue stesse emozioni influenzano le emozioni degli altri e di conseguenza le loro prestazioni.



A. McKee, parlando della carenza di una buona leadership, afferma che la causa di ciò è perché la selezione della maggior parte delle persone che sono scelte per guidare viene fatta non considerando alcuni importanti elementi:

- **Quello che non si esplora:** ciò che fa la differenza tra leader grandi e medi sono le qualità che si trascurano nel processo di selezione: autoconsapevolezza, capacità di gestire le proprie emozioni, saper leggere accuratamente le persone, i gruppi e le culture.
- **Basarsi solo sul Quoziente Intellettivo (QI):** per essere un grande leader hai bisogno di una buona intelligenza emotiva, che troppo spesso viene ignorata e sottovalutata.
- **Quello che non si vede:** raramente si esplorano in modo sistematico tutte quelle abilità legate all'autoconsapevolezza, alla consapevolezza, all'auto-gestione emotiva, alla motivazione intrinseca, all'empatia e alle abilità sociali.

Boyatzis e McKee osservano come anche i grandi leader possano rimanere intrappolati in quella che chiamano la "*sindrome del sacrificio*", diventando stressati ed esauriti senza accorgersene (*burn-out*), mentre sono focalizzati nel fare le cose. Lo stress è spesso derivante dalle responsabilità, le crisi e le minacce giornaliere.

Il risultato è spesso una discesa nella "*dissonanza*", perdendo il contatto con i collaboratori, i colleghi, i clienti, la famiglia e gli amici.

A volte, ci vogliono diverse chiamate al risveglio per convincere i leader intorpiditi e stressati a cambiare la loro situazione e ricaricare il loro morale. Coloro che ci riescono tendono a coltivare, come dicono gli autori, con un riferimento alla filosofia buddista, i tre elementi principali

della leadership risonante: *consapevolezza* (essere in contatto con il proprio ambiente e sé stessi), *speranza* (credere nel futuro) e *compassione* (empatia per i sentimenti e le esperienze degli altri, prendersi cura degli altri).

A. McKee avverte che: nessun leader può sopportare il tipo di stress che il mondo di oggi comporta.

*Il mito dell'onnipotente uomo o donna bionico è in realtà il motivo per cui così tanti buoni leader vanno male. Lavorando sodo, senza perdere tempo per un rinnovamento sistematico, finiamo vittime dello stress di potere, soffrendo fisicamente, emotivamente e mentalmente. Indossiamo i paraocchi, a testa in giù, semplicemente cercando di sopravvivere. E, naturalmente, perdiamo la consapevolezza di noi stessi e l'empatia lungo il cammino. Nel migliore dei casi, diventiamo "manager", semplicemente facendo cose, piuttosto che raggiungere energeticamente il futuro e ispirare le persone a venire con noi. Nel peggiore dei casi, diventiamo tiranni depressi e deprimenti, imprevedibili o semplicemente esseri umani tossici.*

---

I due ricercatori hanno inoltre sviluppato una teoria del *cambiamento intenzionale* in quattro passi, che è diventato uno standard in psicologia e nelle scienze gestionali. Il cambiamento intenzionale implica la *visione del sé ideale*, cioè chi desideri essere e cosa vuoi fare nel tuo lavoro e nella tua vita (1° passo); *esplorazione del sé reale*, cioè capire chi sei veramente, le debolezze che devi colmare e i punti di forza che ti aiuteranno a farlo (2° passo); *sviluppare un piano di apprendimento*, cioè una tabella di marcia per trasformare le aspirazioni in realtà (3° passo); infine *sperimentare e praticare* i nuovi comportamenti e ruoli (4° passo).

## LA LEADERSHIP 4.0 E IL FUTURO

*Probabilmente il 40% delle aziende leader nel mondo sarà destinato a morire da qui a dieci anni. Riusciranno infatti a sopravvivere solamente quelle compagnie che, abbracciando in toto il cambiamento, sapranno aprirsi ai servizi digitali ed alle nuove tecnologie.*

John Chambers, ex-CEO CISCO

---

Hai mai sentito parlare di *Leadership 4.0*? Sicuramente hai sentito parlare di *Industria 4.0*, o *Quarta Rivoluzione Industriale*.

Il termine *Industry 4.0*, usato per la prima volta in Germania nel 2011 da Henning Kegermann, responsabile dell'Accademia Nazionale della Scienza e Ingegneria, per indicare la Quarta Rivoluzione Industriale che oggi sta iniziando ad accadere. Il mondo sta attraversando una rivoluzione tecnologica che sta per cambiare totalmente il modo di lavorare, il modo in cui viviamo e il modo in cui ci rapportiamo tra di noi nelle organizzazioni produttive.

A breve, questo si rifletterà sicuramente in tutte le organizzazioni del mondo. Le organizzazioni, quindi, per adattarsi, dovranno rivoluzionare il loro stile di leadership (e management). Ecco allora che nasce il termine *Leadership 4.0*.

---

*Leadership 4.0 indica il nuovo stile di leadership e management, richiesto oggi e nel futuro per avere successo nella transizione alla Quarta Rivoluzione Industriale.*

---

Studi recenti indicano che questa rivoluzione è diversa da quella che abbiamo sperimentato prima, per cui anche il leader dovrà essere diverso, o quantomeno trasformarsi, per adattarsi al forte impatto digitale che ne conseguirà. Saranno trasformati gli affari, le nostre vite, i nostri sistemi sociali ed etici. Le aziende cresceranno e cadranno a una velocità tremenda. Ci saranno grosse opportunità, ma anche profonde rotture.

---

*I leader 4.0 dovranno cambiare le strutture organizzative per renderle pronte ad affrontare un mondo sempre più volatile, incerto, complesso ed ambiguo.*

---

Le tecnologie che guidano Industry 4.0 comprendono non esaustivamente

- Macchine e sistemi, intelligenti e connessi tra di loro;
- Nanotecnologie, calcolo quantico e stampa 3D;
- Energie rinnovabili e immagazzinamento dell'energia;
- Automobili senza conducente e connesse in rete;
- Nuove forme di denaro (es. il Bitcoin);
- Robotica avanzata, droni e scoperte biotecnologiche;
- Economia di condivisione di beni immobili e mobili (es. Uber);
- Connessione ad Internet delle cose più comuni (IOT, Big Data);
- Affitto di servizi informatici (Cloud Computing)
- Sicurezza delle reti informatiche (Cybersecurity)

E, con esse, tutti i rischi, le opportunità e le problematiche economiche, politiche, legali, sociali, che ne potranno scaturire. In realtà siamo solo all'inizio di questa forte rottura che si sta avendo con il passato, ma la fusione di tutti questi

cambiamenti rende la Quarta Rivoluzione Industriale diversa dalle altre, quanto meno nella sua velocità, ampiezza e di forza d'impatto. Diamo ora anche uno sguardo alle altre tre rivoluzioni industriali per capirne il perché.

### **Industry 1.0 (1900-1980)**

Durante la Prima Rivoluzione Industriale, la chiave tecnologica fondamentale fu il motore a vapore che rimpiazzò la potenza dei muscoli umani. Questo rese possibile la meccanizzazione della produzione e il trasporto di massa.

La leadership prevalente in questo periodo dello scorso secolo si basò sulla gerarchizzazione di unità organizzative funzionali, dove era fondamentale l'efficienza nella suddivisione netta dei compiti (potremmo chiamarla *Leadership 1.0*).

### **Industry 2.0 (1980-2000)**

La potenza elettrica fu la chiave tecnologica della Seconda Rivoluzione Industriale, favorendo la produzione di massa come, per esempio, nell'assemblaggio delle automobili. Per essere adatta alle richieste del mercato di massa, la leadership si trasforma adottando nuove regole organizzative attraverso unità divisionali concentrate sul prodotto, con un approccio manageriale molto scientifico (*Leadership 2.0*).

### **Industry 3.0 (2000-ad oggi)**

Le chiavi tecnologiche della Terza Rivoluzione Industriale sono state l'introduzione della micro-elettronica e dei micro-processori nell'automazione dei processi di produzione e dell'informatica nella gestione della globalizzazione. In questo contesto orientato alla customizzazione, il cliente è diventato più informato e, quindi più esigente, divenendo parte attiva del processo almeno per quanto riguarda la sua

interferenza nella scelta dei prodotti. La leadership ha dovuto adattarsi al cambiamento della tecnologia, alla mutate esigenze del cliente e all'interdipendenza con il mercato. L'informatizzazione dell'organizzazione e i sistemi gestionali hanno permesso ciò attraverso organizzazioni a matrice o a progetto (*Leadership 3.0*).

### **Industry 4.0**

La tecnologia della Quarta Rivoluzione Industriale è principalmente l'arrivo di Internet fino ai dispositivi più remoti, nelle fabbriche, nelle nostre case, nelle nostre strade, nelle nostre foreste, nelle nostre auto, dappertutto. Reti virtuali di oggetti digitali, produrranno un grande numero di dati (Big Data), che abiliteranno sistemi decisionali autonomi (Decision Making Systems) o di supporto alla decisione (Decision Support Systems), collegati e comunicanti.

La leadership 4.0, necessaria per sfruttare al meglio Industry 4.0, dovrà incrementare senza dubbio nuove abilità per gestire e guidare il lavoro della conoscenza, essenziale per trasformare il tradizionale modello organizzativo "*Business-to-Consumer (B2C)*", dove l'azienda produce e il consumatore compra, verso un modello che potremmo chiamare "*Consumer-to-Business (C2B)*", basato principalmente sul commercio elettronico, dove il cliente potrebbe decidere il prodotto e il prezzo e le aziende decidere o meno di accettare l'offerta.

I nuovi modelli organizzativi 4.0, prenderanno forma con l'integrazione spinta della tecnologia digitale, sia nelle scelte decisionali, sia nella valutazione dei risultati, sia modo di guidare le persone. Hai notato come è decresciuta la durata di ogni rivoluzione industriale negli anni?

Il nucleo fondamentale della Leadership 4.0, in un mondo di continui e veloci cambiamenti, dovrà essere una leadership visionaria che potrà vedere nel lungo periodo, addestrare ed equipaggiare le persone nel breve periodo per il futuro.

---

*Il Leader 4.0 dovrà essere capace di cercare il futuro, andarci ed esplorarlo, poi ritornare al presente per addestrare ed equipaggiare le persone per il futuro.*

---

Il percorso per arrivare a una trasformazione digitale completa, da quella che abbiamo chiamato Leadership 3.0 a Leadership 4.0, consiste essenzialmente in *cinque capacità della leadership*, che permettono di affrontare ed avere successo in ambienti volatili, incerti, complessi e ed ambigui (VUCA). Scopriamole insieme.

## CONCLUSIONI

Caro lettore, grazie per aver dedicato del tempo a leggere questo mio lavoro sullo sviluppo della leadership per gli aspiranti leader o i leader già affermati. Sono sicuro che quanto hai appreso leggendo e riflettendo le pagine di questo libro ti aiuteranno a diventare un leader efficace.

Inizialmente, puoi essere molto entusiasta di tutte queste nuove informazioni e potrai avvertire un senso di ritrovata speranza per una nuova visione del tuo cammino di crescita personale. Puoi anche cominciare a provare altri tipi di sentimenti. Potresti sentire la frustrazione di non aver saputo prima tutto quanto ho scritto, per il fatto che non ti è stato mai insegnato, né a scuola, né al lavoro, o la rabbia verso te stesso per aver già conosciuto molte di queste cose e non aver mai agito su di esse. Basta che tu faccia un bel respiro profondo e ti rendi conto che tutto ciò fa parte del processo del tuo viaggio nella vita. Hai sempre fatto il meglio che potevi con quello che sapevi al momento. Ora tu conosci qualcosa in più!

Se sei arrivato a leggere fino alla fine di questo libro, significa che sei veramente pronto per impegnarti a lavorare per migliorare la tua leadership ed essere un leader efficace. Da questo punto in poi, i prossimi passi per te saranno il praticare e il rendere perseguibili tutti o la maggior parte dei fondamenti che ti ho presentato in questo libro, eventualmente approfondendole con i suggerimenti dati in fondo al libro.



Spero che tutto quello che hai appreso, in questo libro, siano utili per crescere nella tua vita e nel tuo lavoro e ti auguro tutto il successo che sei disposto a perseguire. Sono sicuro che ciò avverrà, perché, leggendo questo libro e altre opere simili, stai investendo il tuo tempo e il tuo denaro, sia in te stesso, sia nella tua crescita personale. In bocca al lupo e non dimenticare mai che,

---

*I leader sono come alcuni atleti che hanno un talento naturale più di altri, ma senza la pratica, sia gli atleti sia i leader non emergeranno mai.*

---

## NOTE SULL'AUTORE

Pasquale Troianiello è laureato in Ingegneria Elettronica e ha un'esperienza ventennale come Manager in un noto Gruppo Nazionale ed Internazionale.

Da circa dieci anni è diventato un appassionato di Leadership e di Crescita Personale, dedicando gran parte del tempo libero alla lettura e allo studio di molti argomenti legati allo sviluppo personale e di gruppo.

Nel 2011, iniziandosi ad appassionare al mondo del web e dei social network, ha deciso di dare il suo contributo, divulgando la Leadership e la Crescita Personale attraverso la creazione del blog *Sviluppo Leadership - il blog italiano con le migliori risorse gratuite sullo sviluppo della leadership* - unendo la teoria ai consigli pratici, sperimentati attraverso l'esperienza diretta nell'organizzazione aziendale.

Per maggiori informazioni, contatti e risorse gratuite, visitare il sito

<http://www.sviluppoleadership.com>

## APPROFONDIMENTI

Nicholls, **John**. *Leadership in organisations: Meta, macro and micro* – European Management Journal – Volume 6, Issue 1, Spring 1988, Pages 16-25.

**Zaleznik, Abraham**. *Managers and Leaders: Are They Different?* - Harvard Business Review, May–June 1977.

**Kelley, Robert**. *In praise of followers* - Harvard Business Review, November 1988.

**Kelley, Robert**. *The Power of Followership*. Currency, 1992.

**Chaleff, Ira**. *The Courageous Follower: standing up to and for our leaders*. BK Publishers, 2009.

**Mintzberg, Henry**. *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review 1990, 68(2), 163-176.

**Kotter, John**. *What Leaders really do*. Harvard Business School Press, 1999.

**Stodgill, Ralph M**. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, 1974.

**McCall M. W. & Lombardo M. M**. *Off the track: why and how successful executives get derailed* – Technical Report – Center for Creative Leadership: 1983.

**Bennis, Warren**. *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Pub. Co., 1989.

**Lewin Kurt**. (1935) *Teoria dinamica della personalità*, Giunti Editore, Milano, 2011

**Likert, Rensis**. *The human organization: its management and value*. McGraw-Hill Book, 1967

**Hersey P. & Blanchard K**. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, 1982

**House, R., & Mitchell, R.** *Path-Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary Business, 9, 81-98, 1974

**Caprara, Gian Vittorio.** *Le ragioni de successo*. Il Mulino, 1996

**Vroom, V. & Yetton, P.** *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press, 1973.

**Vroom, V. & Yago, A.** *The New Leadership: Managing Partecipation in Organizations*. Prentice-Hall, 1988

**Bauer, Talya N., and B. Berrin Erdogan.** *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press, 2016.

**Burns, Jamees M.** *Leadership*. Harper Collins, 1982.

**Bass B. & Riggio R. E.** *Transformational leadership*. Psychology Press, 2006.

**Bennis W. & Nanus B.** *Leaders. The strategies for taking charge*. Harper & Row, 1985.

**Kouzes J. & Posner B. Z.** *The Leadership Challenge*. Wiley, 2015.

**Goleman D. & Boyatzis, R. & McKee A.** *Primal Leadership*. Harward Business Review Press, 2013.

**Boyatzis, R. e McKee A.** *La Leadership Risonante*. Etas , 2006.

**Fischer Thornton, Linda.** *7 Lenses: Learning the Principles and Practices of Ethical Leadership*. Leading in Context LLC, 2013.

**Maxwell, John C.** *Le 21 leggi fondamentali del leader*. Gribaudo Edizioni, 2003.

**Maxwell, John C.** *Sviluppa il Leader che c'è in te*. Gribaudo Edizioni, 2005.

**Sharma, Robin.** *Il leader che non aveva titoli*. Gribaudo Edizioni, 2011.

**Baqar, Raza.** *Leadership 4.0*, University of Applied Sciences Frankfurt, Business and Law

**Bawany, Sattar.** *Transforming NextGen Leaders: Meeting the Leadership Challenges in the era of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0)*, Business Expert Press, 2019.



