

Tra leader e capi: in navigazione tra forma e sostanza

Giancarlo Trentini*

1. Leadership formale e leadership informale

L'adozione della dicotomia formale - informale, tuttavia, sembra indicare espressivamente un problema sottogiacente e la sua importanza.

Su un primo versante, infatti, è evidente che molto spesso ci si riferisce ai leader intesi come persone (ovvero alla leadership intesa come fenomeno - funzione) in termini esteriori, organigrammatici, burocratici, *espliciti*: giust'appunto formali e formalizzati. In modo corrispondente, si hanno i segni distintivi del ruolo in oggetto: i gradi di ufficiale sul cappello o sulla manica, la toga specifica del presidente della Corte, la prerogativa della firma per procura, la pianta ornamentale e il tappeto nell'ufficio del dirigente, la cattedra dietro cui si pone il docente, ecc. In altri termini, ci si collega ad una qualche forma di sanzione giuridica o contrattuale che sia intervenuta a contrassegnare una determinata posizione "gerarchica". Sembra anche, allora, che la situazione sia in qualche modo cristallizzata, conseguita e ratificata una volta per tutte o comunque stabilizzata, non modificabile se non attraverso procedure a loro volta del tutto formalizzate.

Su un secondo versante prospettico è altrettanto spesso evidente che ci si può riferire invece ai leader o alla leadership in termini informali, sostanziali, reali, spesso spontanei, non burocratici, *impliciti*, non formalizzati secondo alcuna segnaletica esteriore. In altri termini, ci si collega all'assenza o irrilevanza di ogni forma di sanzione rituale o ratifica pubblica, e pur tuttavia alla inoppugnabile, palpabile, innegabile e autentica presenza dei meccanismi della "guida" di un gruppo. D'altro canto, per dirla forse con C. Schmitt, non esiste nessun potere senza che vi sia una «anticamera» di influssi indiretti e di controllo, senza un «corridoio» verso l'anima del potente. Sapendo che tale anticamera è spesso solo un gabinetto privato. Il discorso è volto a mettere in luce ciò che sta al di là delle apparenze formali delle situazioni.

La dicotomia formale-informale è ben richiamata da molte espressioni di uso corrente, tra cui, ad esempio, quella del "paese legale e paese reale", di così immediata pregnanza e di così frequente uso in politologia.

La dinamica di una conflittualità

Va subito sottolineato che non si tratta di una contrapposizione necessaria e per così dire fatale tra i due aspetti, ma di una differenziazione ubiquitaria, che sfocia con facilità in una conflittualità latente o patente.

Quest'ultima si può risolvere o in una costruttiva articolazione tra i due aspetti o in una loro distruttiva scissione. Ciò è ben conosciuto da tutti coloro che, nelle mille occasioni e congiunture che la vita può offrire, hanno avuto o hanno l'opportunità di ricevere l'investitura "formale" di un qualsiasi ruolo di conduzione di gruppi sociali: l'insegnante nominato in una scuola, il dipendente di un'impresa promosso a capo-squadra o capo-ufficio o dirigente, il membro di un gruppo politico o sportivo designato come commissario o capitano, l'addetto ai servizi pubblici assegnato a particolari responsabilità specifiche, ecc. La casistica può riguardare qualunque situazione sociale, laddove ci sia un passaggio esplicito e formalizzato, imposto o desiderato che sia, a ruoli che comportino responsabilità di guida e conduzione di persone.

In ogni caso, il problema eterno del leader formale così istituito è quello di dare corpo al suo simulacro, di "riempire" di sostanza informale il proprio ruolo, di confortare la nomina (in qualche modo notarilmente attribuita) con un consenso almeno parziale da parte dei sottoposti, di reperire non solo dall'alto ma anche presso i "dipendenti" o "seguaci" una qualche legittimazione, che sia dunque reale e non solo legale, della propria collocazione alla guida del gruppo.

Sotto certi rispetti, la situazione di *headship* tende sempre a divenire, almeno in parte, una situazione di *leadership*. Ciò per lo stesso gioco dei ruoli di tutti i vari membri di un gruppo cui sia imposto formalmente un determinato "capo". Il fenomeno della trasmutazione da *headship* a *leadership* si registra e realizza quando e nella misura in cui il "capo" diviene anche, fornarianamente parlando, un oggetto d'amore del gruppo, in qualche modo un suo ideale (e diverse sono le modalità con cui ciò si può declinare).

Naturalmente, l'evoluzione fenomenica dei due aspetti, quello formale e quello informale, nella loro articolazione composita, è del tutto flessibile nel tempo e nello spazio, potendo così dar luogo a tutta una ricca e dinamica gamma del divenire del rapporto tra il leader e i "suoi" sottoposti.

Per taluni fattori (ma solo per taluni) il quadro della leadership formale corrisponde alla prospettiva sociologica centrata sul primato dell'oggettività, mentre quello della leadership informale corrisponde alla prospettiva psicologica, centrata sul primato della soggettività e dell'inter-soggettività.

In un certo senso, si potrebbero assiemare all'approccio sociologico anche le prospettive offerte da un certo tipo di politologia, di filosofia morale, di diritto; così come si potrebbero altrettanto efficacemente assiemare all'approccio

psicologico le prospettive offerte dall'antropologia culturale o dalla storia e da un certo altro tipo di politologia o di filosofia morale. In realtà, già in questo modo di porre la questione, emerge con forza la difficoltà degli incasellamenti disciplinari e la contraria felice opportunità di procedere secondo logiche multi-disciplinari o addirittura postdisciplinari.

Burocrazia e carisma

L'enfasi portata sulla leadership formale ha trovato il suo campione in Max Weber, che ad essa ha conferito il primato della razionalità ed efficacia, assegnandole la qualifica di «burocrazia»: senza dare a tale termine, si badi bene, una connotazione negativa, anzi considerandolo in senso del tutto positivo. La «burocrazia» sarebbe la più efficace soluzione del problema della guida e conduzione di persone, gruppi, organizzazioni: ciò in quanto poggia su una base gerarchica comunemente accettata, non soggetta alle fantasie personali di alcuno e fa affidamento sul predominio della legalità o razionalità impersonale presente in un dato sistema.

L'articolazione fenomenologica tra leadership formale e leadership informale vede d'altro canto l'ingombrante e fascino inserimento della variabile costituita dal cosiddetto *carisma*, inteso propriamente come “grazia”, come carica prestigiosa di ascendente e forza di persuasione che si fonda su straordinarie ed esemplari prerogative personali, poco riducibili a meccanismi di tipo razionale e, in definitiva, poco esplicabili.

È stato lo stesso Max Weber ad introdurre il vocabolo carisma in sociologia, per indicare un potere che si fonda non già sulla «legalità» della burocrazia o sulla «tradizione» (patriarcalità, patrimonialità), ma su straordinarie qualità personali di qualcuno che lo esercita, designato come «capo carismatico». Da allora, per successive mutazioni, il vocabolo si è diffuso alle altre Scienze dell'Uomo e, grado a grado, anche al linguaggio corrente, perfino nella cultura popolare. Naturalmente, salvo taluni casi, si tratta di un uso metaforico del termine. Infatti, non ci si riferisce per lo più al carisma inteso nel suo significato proprio e letterale, che deriva dalla tradizione cristiana, certo ben più antica di Weber. Il carisma, per essa, era ed è un dono soprannaturale dello Spirito Santo, concesso in via straordinaria ad alcuni membri della Chiesa per il bene generale di tutta la comunità ecclesiale: il *carisma*, appunto, cioè il “dono di grazia”. Come dono soprannaturale dello Spirito Santo, il carisma andava e va tenuto distinto dalla “grazia santificante”, che a tutti viene infusa nel battesimo. Il termine andrebbe in realtà usato al plurale, perché i carismi sono diversi e parecchi. Vi sono infatti i nove originari enumerati da S. Paolo ed altri delineati successivamente.

Il più vicino al tema del nostro discorso è l'attitudine ad amministrare, dirigere, governare la comunità dei fedeli. Questo carisma andava un tempo normalmente congiunto con il carattere episcopale o sacerdotale, con larghe possibilità di eccezioni: «Essendo quello delle anime il più difficile dei governi, richiedeva nelle difficoltà e nelle angustie della Chiesa primitiva una speciale assistenza dello Spirito Santo, rappresentata appunto da questo carisma, connesso con tutti i gradi della gerarchia...» (P. Pisani).

L'intervento e il gioco della prerogativa carismatica è del tutto trasferibile, fuori dell'ambito religioso, a tutta una serie di altre situazioni gruppali, intergruppi, macrogruppi, comunitarie e istituzionali; per questo, è sufficiente che un'idea vivibile e vissuta come “divina”, perfetta, eccellente, sublime da parte dei suoi sostenitori e aderenti trovi una sorta di incarnazione nell'agire di qualcuno di essi: costui diviene allora, per i membri del gruppo di cui egli fa parte e di cui è giust'appunto il leader (non necessariamente unico), in tutto o in parte, il suo “profeta”.

Movimento e istituzione

Secondo F. Alberoni (1989, pag. 219 e segg.), la fenomenologia del capo carismatico si produrrebbe solo nelle situazioni che lui indica come di «stato nascente» e che esamina analiticamente, all'interno o in vista della dinamica dei Movimenti contrapposta a quella delle Istituzioni. Più precisamente, «... il capo carismatico è colui che costituisce il centro etico del gruppo e che viene riconosciuto come capace di dare una soluzione al dilemma etico dei singoli e del gruppo [...] Il capo è solo colui che, più di ogni altro, riesce a intuire il punto o i punti in cui il dilemma etico diventa distruttivo dello stato nascente. Se prevale la destra, infatti, lo stato nascente è destinato a scomparire perché riassorbito dall'istituzione e, se prevale la sinistra, a scomparire perché il gruppo si scinde o si dissolve. Il centro etico del gruppo si costituisce, perciò, in modo da tener sospeso e tollerabile il dilemma etico per la maggior parte dei membri del gruppo, cosicché la destra non si arrende e la sinistra non rompe col sistema esterno che rimane luogo di possibile azione.

Il capo costituisce il centro etico del gruppo ponendo come valore il gruppo stesso nel suo farsi, in quanto portatore di un compito salvifico straordinario. Egli, in sostanza, si identifica con il gruppo stesso, parla a nome suo e si sostituisce a lui in una serie di circostanze concrete nel risolvere il dilemma etico».

Per altri Autori, non risulta che l'intervento della prerogativa carismatica anche *a livello di una proprietà del gruppo e non di un individuo* sia limitabile alle situazioni fluide, agli stati nascenti, agli ambiti dei Movimenti: infiniti appaiono (sia sul micro che sul macro, sia nel tempo che nello spazio) gli esempi della presenza del carisma nelle situazioni consolidate, negli stati strutturati, nell'ambito delle Istituzioni. Anche Alberoni attacca del resto e ironizza sulla tradizione psicologica e sociologica che vede nel capo l'origine del gruppo.

Dovrebbe risultare in ogni caso chiaro che l'intervento e il gioco dinamico del carisma pertiene in larga misura al versante informale della leadership. Tuttavia, ciò accade per così dire “all'origine” del carisma stesso – per una sorta, è il caso di dirlo, di “illuminazione” dall'alto - in quanto si realizza poi ben spesso la sua “traduzione” sul versante formale, secondo modalità che sembrano per lo più appartenere al concreto svolgersi delle cose. Si tratta d'altro canto di

una “traduzione” non garantita, vale a dire di una formalizzazione non automatica; per cui ci pare legittimo considerare l’eventuale intervento della variabile carismatica come “sostanzialmente” informale.

La considerazione della variabile costituita dal carisma può portare molto lontano, fino a introdurre nel discorso il tema della “predestinazione”, con tutti gli annessi e connessi. Possiamo anche voler trascurare, in questa sede, il possibile richiamo allo sviluppo della linea filosofica al riguardo, fino a Leibniz e Calvino (non a caso è stato il “protestante” Weber a studiare e analizzare le situazioni carismatiche); ma non si può certo non riconoscere, nel porre attenzione alla “grazia” come fondamento di certe prerogative personali nell’assumere e gestire la leadership, almeno la presenza di un certo afflato giansenista.

La teoria dei ruoli

Ritornando più propriamente all’analisi della dicotomia tra leadership formale e leadership informale, si può rilevare un ulteriore interessante contributo. Tale contributo ci viene, per via mediata, dalle ricerche e dai lavori di E. Jaques; come è abbastanza noto, nel trattare della definizione del concetto di “ruolo” in qualsivoglia struttura sociale, questo autore distingue tra:

a. il ruolo **manifesto**, cioè quello esplicito e ufficiale, quello formalmente ricoperto da una data persona in una data organizzazione o struttura sociale, indipendentemente dalle dimensioni, dalla natura e dalla ragione della struttura stessa. Per fare qualche esempio, si pensi a quanto è contrattualmente prescritto ad un docente di liceo, indipendentemente dalla materia che insegna, dal tipo di scuola e dalla sede in cui opera, ecc.; si pensi al mansionario dei diritti-doveri di un “capo-ufficio” di un’impresa, pubblica o privata, grande o piccola che sia, dedita a produrre beni o servizi; si pensi a “cosa” deve fare formalmente un direttore d’orchestra incaricato di realizzare lo spartito de *La traviata* sul palcoscenico della Scala; e così via. Il ruolo manifesto è inerente all’oggettività potenziale.

b. il ruolo **presunto**, vale a dire quello che la persona vive e reputa come suo proprio, che si è messo per così dire in testa, che ritiene, suppone, immagina di svolgere (e non importa qui la qualità e la quantità della eventuale “distanza” di tale presunzione dalla realtà effettuale). Si pensi, per esempio, al vissuto di quel docente o di quel capo-ufficio o di quel direttore d’orchestra, a cosa spera o teme, a cosa pensa e si aspetta dal proprio ruolo in rapporto ai suoi allievi o ai suoi sottoposti o ai suoi spettatori; e così via.

Il ruolo presunto inerisce alla soggettività intraindividuale e all’intersoggettività relazionale.

c. Il ruolo **reale**, che si può indicare anche come **esistente**, quello effettivamente svolto, che è di fatto realizzato, attuato, posto concretamente in pratica. Si pensi, sempre negli esempi, a cosa realmente fa quel docente o quel capo-ufficio o quel direttore e concertatore, a cosa gli è consentito fare, a ciò che effettivamente svolge, ecc.

Il ruolo reale inerisce all’oggettività in atto.

d. Il ruolo **adeguato**, nel senso di quanto sarebbe auspicabile (per non dire necessario) per la natura delle cose, di quanto sarebbe normativamente appropriato e valorialmente acconcio, conforme, conveniente. Si pensi a ciò che sarebbe auspicabile venisse attuato, da parte di quel docente o di quel capo-ufficio o di quel concertatore de *La traviata*, in termini di adeguamento strutturale e/o funzionale ai bisogni dell’organizzazione (la scuola, l’impresa pubblica o privata, il palcoscenico e la “machina” di un teatro e i suoi spettatori) ecc.

Il ruolo adeguato è inerente all’intersoggettività interpersonale e sociale.

Per comprendere appieno il discorso di Jaques, ne va precisato un corollario importante: quello relativo all’ipotesi della “neutralità” di un qualsivoglia osservatore (anche quello che si qualifica come oggettivo e scientifico) nei confronti di un qualsivoglia fenomeno. Scrive Jaques: «È difficile, per non dire impossibile, che un osservatore scientifico, una terza persona, possa capire con esattezza il vero significato che una relazione può avere per coloro che la vivono. Si può illustrare tale difficoltà esaminando l’uso più diffuso del termine *ruolo* secondo la definizione datane da R. Linton: il ruolo è *l’aspetto dinamico dello status*. Questa definizione, imposta in sociologia da R. Merton, è divenuta quella classica usata anche in psicologia sociale. Con aspetto dinamico dello status si intende che cosa una persona fa, come si comporta, in conseguenza della propria posizione o status sociale. In realtà il termine ruolo, usato in questo senso, è in prima istanza intercambiabile con il termine comportamento, considerato come “determinato” dalla struttura sociale. L’analogia con il palcoscenico, giustamente criticata dai fenomenologi, viene usata per illustrare il fatto che il ruolo di un *attore* è costituito da ciò che egli fa, dal modo in cui recita, dal “come” realizza il suo “cosa”, secondo le caratteristiche del suo personaggio. Ciò che non è ben chiarito è fino a che punto questa definizione porti a considerare tutto il comportamento interattivo sociale come una funzione che può essere spiegata solo con forze sociali esterne, lasciando quasi niente da spiegare con i fattori di personalità e di interazione intersoggettiva».

Alcuni fenomenologi hanno messo in dubbio il valore della definizione di ruolo sopra considerata, ponendo la questione di quale sia la descrizione del ruolo da ritenere valida: quella vissuta dall’attore (il ruolo presunto), quella di coloro che hanno una qualche relazione tra ruoli con l’attore (il ruolo reale o quello manifesto, secondo che ci si riferisca alla realtà informale o, rispettivamente, a quella formale) o infine quella dell’osservatore esterno (il ruolo reale o quello adeguato, secondo che ci si riferisca allo stato dei fatti o alle idealità auspiccate). Tale problema non presenta delle difficoltà insormontabili anche se «non è sufficiente a risolverlo la cosiddetta banale descrizione della vita quotidiana».

Ruoli e leadership

Vediamo ora di trasferire il contributo di Jaques, in termini di teoria dei ruoli, al tema dell’articolazione tra leadership formale e leadership informale, così nei gruppi come nelle organizzazioni. La prima è quella manifesta e in parte presunta, mentre la seconda è quella reale e in parte adeguata.

Va osservato che, nella sua accezione più ampia, il *ruolo* può essere definito anche come un nodo dinamico nella rete sociale delle relazioni tra ruoli. Ne deriva che nessun ruolo può esistere da solo: un ruolo esiste solo in rapporto con altri ruoli.

Ciò vale per ciascun membro di un gruppo e quindi anche per colui o per coloro che si trovano ad agire, stabilmente o instabilmente, flessibilmente o rigidamente, ruoli di leadership. Il processo di articolazione tra leadership formale (che non è detto esista chiaramente in ogni caso: nei gruppi spontanei o nei “movimenti”, per esempio, almeno all’inizio, se mai ha solo un albore di esistenza) e leadership informale è spesso piuttosto confuso. Infatti, da un lato vi sono (quando vi sono) le relazioni tra ruoli sugli organigrammi, che potremmo chiamare **struttura manifesta**, e dall’altro lato vi sono le relazioni tra ruoli così come ogni partecipante le intende, il cui insieme può essere indicato come **struttura presunta**.

La confusione dipende anche dal fatto che le relazioni formali non sono quasi mai definite compiutamente, mentre ciascun partecipante vede la struttura in modo diverso dagli altri. Quando si identificano e si confrontano questi modi diversi di vedere le relazioni tra ruoli, si può pervenire, attraverso approssimazioni successive, ad una immagine sempre più precisa della natura “reale” della relazione tra i ruoli, a cominciare da quelli che interpretano un ruolo di leader: si va così costruendo quella che potremmo definire la **struttura esistente**.

Vi è poi una quarta prospettiva delle relazioni tra ruoli, quella di tipo **adeguato**: essa definisce ciò che dovrebbe essere una data relazione tra ruoli, sia in termini normativi che in termini valoriali. Si rendono pertanto possibili, in connessione con il linguaggio di Jaques, alcune sistematizzazioni interessanti sulla nascita, lo sviluppo e le vicissitudini del ruolo di leader:

1. Il ruolo **manifesto** coincide con la formalità “burocratica”, “organigrammatica”, eterodiretta, quella caratterizzata dalla contrattualità più accentuata e spesso irrealistica.

Si badi che il termine non va inteso in senso stretto e... burocratico; esso è assolutamente applicabile, in via allargata, ad *ogni situazione* di gruppo psicosociale, familistica od organizzativa, imposta o spontanea, con o senza storia, di dimensioni ampie o limitate, ecc.

Esso pertiene a una grandezza che potremmo indicare come oggettività circostanziale prevista e prescritta (per esempio: il capofamiglia come risulta dal certificato dell’anagrafe).

2. Il ruolo **reale** o **esistente**, che rappresenta l’estremo opposto (specie quando il ruolo manifesto è “irrealistico”) e si evidenzia là dove si realizza il massimo di leadership informale, sostanziale, autentica, effettiva. L’opposizione con il ruolo manifesto è solo concettuale, nel senso che i due ruoli (le due situazioni di leadership) *non* sono affatto *necessariamente* in opposizione fenomenologica tra loro: la leadership manifesta e quella reale possono benissimo tendere a fondersi, a sovrapporsi. Anzi, questo è in fondo il compito che ogni leader si propone e si sforza di realizzare, consapevolmente e/o inconsapevolmente, nei confronti del proprio gruppo e, vicendevolmente ogni gruppo si propone nei confronti della propria leadership. In parole povere, ogni leader “manifesto” formalmente imposto dall’esterno (paradigmaticamente, il sergente incaricato di comandare un certo reparto militare) si trova sempre di fronte al compito e al bisogno di trasformare la propria leadership da organigrammatica in “reale”, nella massima misura che gli sia possibile. Anche nel caso del ruolo reale o esistente, siamo dunque di fronte ad un’oggettività che potremmo indicare come storica (il vero capo-famiglia, come risulta dal test di realtà).

3. Il ruolo **presunto**, che costituisce in definitiva una specie di sintesi dell’Io Idealizzato e dell’Ideale dell’Io, quando non vi si sovrapponga pure qualche impronta onnipotente dell’Io Ideale. La combinazione dinamica e più o meno ambigua delle tre istanze ora richiamate può risultare stabile e armonica oppure percorsa da folate più o meno forti e più o meno frequenti di scompenso, fino a diventare eventualmente esplosiva.

La leadership presunta è una dimensione che pertiene alla soggettività ed è più o meno largamente dipendente dalla intersoggettività delle relazioni con gli altri membri del gruppo e con il gruppo globalmente inteso (il ruolo del capo-famiglia come pensa e sente di giocarlo l’interessato, in rapporto con gli altri).

4. Il ruolo **adeguato** rappresenta una sorta di proiezione sociale del Super-Io e dell’Ideale dell’Io, in quanto coagulo psico-sociale di quanto è valorialmente e normativamente auspicabile.

Applicato alla leadership, tale ruolo esprime il profilo o la figura della guida che il gruppo vorrebbe o dovrebbe avere per funzionare *psicologicamente* (che non vuol dire sociologicamente, eticamente, ecc.) al meglio. La leadership adeguata è una dimensione che pertiene alla relazionalità interpersonale e alla gruppalità sovra individuale (il ruolo del capo-famiglia come sarebbe bene che fosse, per l’equilibrio e la sopra-vivenza del suo gruppo).

Per una crescita del discorso

In congruenza con i rilievi consentiti dall’utilizzazione e dallo sviluppo della chiave di lettura suggerita da Jaques, si può far riferimento anche al contributo incisivo di tutti gli Autori anche italiani che, più recentemente, si sono occupati di “culture organizzative” (Enriquez, Gagliardi, Bellotto e Trentini, Rutelli, ecc.).

Su questo piano, emerge in primis E. Schein, in un certo senso l’ideatore della prospettiva che ha introdotto il concetto di *contratto psicologico* per indicare le intese *non* scritte esistenti all’interno di una organizzazione: la cultura di una organizzazione consiste nell’insieme di assunti comunemente accettati dai suoi membri ed è costituita dai valori e dalle prassi informali funzionanti nell’organizzazione stessa.

In un certo senso, come è agevole notare, la posizione di Schein, e di coloro che l’hanno seguito su questa strada, va a porsi agli antipodi di quella di M. Weber, là dove questo autore enfatizzava il primato da conferire all’*oggettività burocratica* nelle organizzazioni.

Come si può altresì notare, siamo per altri aspetti di fronte ad un'interessante riformulazione della *scena nascosta*, già acutamente identificata e illustrata da F. Fornari, in contrapposizione articolata con la *scena manifesta*. Sarebbe utile, se lo spazio qui lo consentisse, soffermarci a fondo su questi aspetti della dinamica psico-sociale della membership e della leadership, specialmente con riguardo al tema dei codici affettivi. La loro considerazione costituisce infatti uno degli assi portanti dello sviluppo del discorso sulla leadership.

In conclusione, emerge una distinzione e differenziazione chiara tra la leadership formale e burocratica da un lato, e quella informale e sostanziale dall'altro, con un'ampia possibile oscillazione tra i due estremi. Si può infatti andare dalla più ricca sovrapposizione o confluenza (senza con-fusione) dei due ruoli situazionali delineati sino alla loro più dura diastasi, con tutti i problemi di conflittualità e di "schizoidia" che ne possono derivare.

Sia per il gruppo che per i leader.

* È professore ordinario di Psicologia Generale all'Università di Venezia Ca' Foscari.

È andato soprattutto approfondendo, con ricerche e pubblicazioni, i temi del colloquio e dell'intervista, della comunicazione interpersonale e sociale, del gruppo e della leadership. Proprio sul tema della leadership ha pubblicato - per i tipi di Franco Angeli - il volume *Oltre il Potere. Discorso sulla leadership*, giunto ormai alla decima edizione e in corso di traduzione in cinque lingue.

NOTA

1. La forma più pura di organizzazione burocratica weberiana è stata sintetizzata da Kennedy, che ha fissato dieci criteri che dovrebbero caratterizzare l'attività di base dei leader responsabili di una organizzazione:

1. Pur godendo di libertà personale, osservanza dei soli doveri oggettivi.
2. Disciplina organizzativa basata su una gerarchia di funzioni.
3. Ciascuna funzione ha precise competenze.
4. La funzione viene assegnata in forza di un libero rapporto contrattuale.
5. I candidati ad ogni funzione vengono selezionati in base alle loro competenze tecniche. Nel caso più razionale, essi vengono scelti previo superamento di un esame o in virtù di un diploma che ne attesti la preparazione tecnica, oppure in base a entrambi i criteri.
6. La retribuzione è fissa e si ha per lo più diritto alla pensione. La tabella retributiva viene fissata in base al rango gerarchico ma oltre a questo criterio si possono tenere in considerazione la responsabilità della posizione e i requisiti del ceto sociale.
7. La funzione di leader è una professione unica o principale.
8. La carriera è basata su un sistema di "promozioni" fondato sull'anzianità di servizio, sui risultati raggiunti o su entrambi i fattori. La promozione dipende dal giudizio espresso dai superiori.
9. I dipendenti non possiedono i mezzi di produzione e non hanno un diritto alla posizione che ricoprono.
10. Nella gestione della funzione esistono controlli rigorosi e sistematici.

BIBLIOGRAFIA

- Alberoni F. (1989) *Genesis*, Garzanti, Milano.
- Jaques E. (1979) *Teoria generale della burocrazia*, Isedi-Mondadori, Milano.
- Trentini G. (1962) *La similarità assunta dei leaders*, Archivio di Neurologia, 33, 537-567.
- Trentini G. (1980) *Potere/Autorità*, in Enciclopedia Einaudi, vol.10, Einaudi, Torino.
- Trentini G. (1993) (curatore) *L'uno e i molti*, Atti del V Congresso di Psicologia Sociale, Milano, 1990.
- Trentini G. (1993) *La psicologia tra cittadinanza e sudditanza*, Atti del XXIII Congresso Nazionale degli Psicologi Italiani, SIPs, Milano.
- Trentini G. (1997) *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*, Angeli, Milano.
- Trentini G. Silvi S. (1972) *Contributo bibliografico allo studio della Leadership*, Archivio di Psicologia, Neurologia e Psichiatria, 33, 54-120.
- Weber M. (1946) *The sociology of charismatic authority*, in H.H. Gerth & C.W. Mills (ed) *Max Weber: Essay in Psychology*, Oxford University Press, New York, 245-252.