

**Unità didattica 1 – *Formazione, funzionamento, strutture delle organizzazioni***

**Quale leadership per le organizzazioni del XXI secolo?  
Da Barnard ai contributi più recenti**

# Per Barnard (in sintesi)

---

Discreto, «poco visibile»

Attento alle ricompense, al consenso

Orientato al comportamento partecipativo  
(cooperazione) di tutti i membri

Sa comunicare, mediare, coordinare, infondere  
motivazione.

# Leader in un contesto in cambiamento

---

Sotto la crescente **pressione degli *shareholder*** (azionisti) e della loro «ossessione» per la massimizzazione del valore delle azioni (→ finanziarizzazione delle imprese)



---

Sempre più spesso «leader» di professionisti, di lavoratori con elevati profili professionali, a cui è domandata creatività, capacità di innovare prodotti, processi, ecc.



# Una proposta (di molto tempo fa)

**Mary P. Follett** → principi fondamentali nella relazione capo-subordinati:

- *evocare*, fare in modo che i talenti delle persone (dell'organizzazione) siano pienamente utilizzati;
- *interagire*, lavorare insieme, comunicazione/ interazione multipla;
- *integrare*, integrazione non solo di tipo emotivo, ma delle conoscenze e delle esperienze delle persone



*Leader and expert*  
(1927)

# «Leadership come un servizio»

---

**Barbara Czarniawska** → Leader devono fornire «servizi» (atti di organizzazione), rappresentare i propri dipendenti/professionisti, lottare per loro, proteggerli

# Un «dirigente tranquillo»

**Henry Mintzberg** → Un dirigente che riconosce le capacità dei propri colleghi e svolge il suo ruolo di ispiratore, **creando le condizioni** di lavoro ottimale, si «prende cura» dei colleghi



By Frits Ahlefeldt

---

## Dall'*intrusione* all'*infusione*

**Intrusione**, modo tradizionale di gestire e introdurre cambiamenti: sistema *top down*, imposizioni, ordini, modifiche repentine a lavoro/lavoratori

**Infusione**, diffusione lenta, costante, profonda di continui miglioramenti facilmente assimilabili dalla struttura aziendale, ascoltando, confrontandosi





Retorica frequente  
(soprattutto nei mass media)  
→ leadership come atto  
eroico, «eroizzazione», ecc.



Il dirigente (tranquillo) deve  
andare in «officina», ascoltare  
tutte le voci, fare in modo che  
nuove idee e iniziative  
diventino qualcosa di reale,  
esperimenti, ecc.

# Una conclusione (dai contributi più recenti)

---

«Il dirigente non è l'organizzazione più di quanto una mano di vernice non sia ciò che regge un edificio»



«un'organizzazione sana non deve saltare da un eroe all'altro; è un sistema sociale collettivo che sopravvive naturalmente ai cambiamenti di leadership» (Mintzberg)