

IL LATO OSCURO DELLA LEADERSHIP



Nicolò Bongiorno,
Giovanni Di Stefano,
Giuseppe Ruvolo
Università degli Studi di Palermo
Dipartimento di Scienze Psicologiche,
Pedagogiche e della Formazione

TEORIE IMPLICITE DELLA LEADERSHIP

In ognuno di noi è presente una rappresentazione mentale dei tratti e dei comportamenti ritenuti peculiari nel leader. Kouzes e Posner (2006) individuano quattro caratteristiche principali in questo prototipo di leader: onestà, lungimiranza, ispirazione e competenza. Tratti e comportamenti che costituiscono la rappresentazione mentale del buon leader.

OBIETTIVI

La costruzione di un framework univoco che permetta di considerare una serie di specifici comportamenti distruttivi che un soggetto, nel ruolo di leader può mettere in atto in un contesto di lavoro. Abbiamo perciò voluto osservare tali comportamenti in una situazione potenzialmente conflittuale, così da riflettere sulle caratteristiche attribuite al ruolo e ragionare sulla presenza di un modello mentale di capo distruttivo, contrapposto al prototipo individuato da Lord e Maher (1991).

Il ruolo del leader, secondo Depolo (1998), si realizza nella riduzione dell'ambiguità di questi significati e nella condivisione del modo migliore per giungere agli **obiettivi utili per l'organizzazione**. Il collaboratore assumerà di riflesso le norme organizzative peculiari dello stile di leadership presente in azienda (Avolio, 2001). Dunque risulta essenziale riflettere sulle interazioni che possono svilupparsi all'interno di una relazione capo-collaboratore, e provare a comprenderne gli effetti in un contesto di lavoro.

RISULTATI

Nonostante l'assenza di indicazioni dettagliate nel testo del role playing, i soggetti hanno impersonato il ruolo del capo attribuendogli sistematicamente caratteristiche che richiamano quei connotati di norma attribuiti ai **leader disfunzionali**. Tale lavoro può rappresentare un punto di partenza per conoscere meglio il modello mentale di capo di cui siamo portatori, non sempre consapevolmente.

E' stato possibile distinguere tra quattro aree tematiche:

- Manipolazione** (utilizzo di elogi, lusinghe o critiche per influenzare il comportamento o la percezione dell'altro)
- Svalutazione** (sminuire le competenze o le capacità dell'altro)
- Oggettivazione** (tendenza a strumentalizzare il dipendente, trattarlo come un oggetto, minimizzando le eventuali esigenze)
- Distorsione dei dati di realtà** (mentire o alterare le informazioni contenute nei testi del role playing forniti ai partecipanti)

(vedi figura)

LEADERSHIP DISTRUTTIVA

Machiavellian leader
(Christie e Geis, 1970)

Supportive-disloyal leadership
(Ditton, 1977)

Derailed leadership
(McCall e Lombardo, 1983)

Leader Laissez-Faire
(Bass, 1990)

Tyrannical leadership
(Ashforth, 1994)

Narcissistic leadership
(Kets de Vries, 1997)

Abusive supervisors
(Tepper, 2000)

Aversive leadership
(Pearce e Sims, 2002)

Toxic leadership
(Lipman-Blumen, 2005)

Ad oggi vi sono più di **400** DEFINIZIONI (Craimer, 1999)

Serie di comportamenti difformi dal sistema normativo dell'organizzazione, e ripetuti nel tempo, i cui effetti sono dannosi per l'organizzazione e per i dipendenti, o quei comportamenti che inducono i seguaci a perseguire obiettivi che mettono a rischio gli interessi dell'organizzazione, gli obiettivi, i compiti o le risorse. (Vredenburg e Brender, 1998; Einasson, Aasland e Skogstad, 2007)

METODO

Role playing non strutturato, (capo/collaboratore) il capo vuole sondare il parere del dipendente rispetto ad una proposta di trasferimento temporaneo in una filiale dell'azienda. Il dipendente non è al corrente di questa possibilità di trasferimento e vuole capire se l'opportunità di avere concesso un aumento di stipendio.

Le simulazioni sono state svolte con **soggetti molto diversi tra loro**, per evitare l'influenza di un unico contesto organizzativo e di un unico stile di leadership. Le indicazioni utili per l'interpretazione sono state consegnate individualmente.

Si sono esplorate le diverse declinazioni che la leadership distruttiva può assumere; la situazione potenzialmente conflittuale della simulazione è servita a rilevare le tematiche relazionali tipiche tra i due ruoli. Sono stati condotti **28 role playing**, le verbalizzazioni sono state raccolte tramite registrazione audio e le interazioni tramite osservazione; i dati raccolti sono stati sottoposti ad un'analisi qualitativa del contenuto.

DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

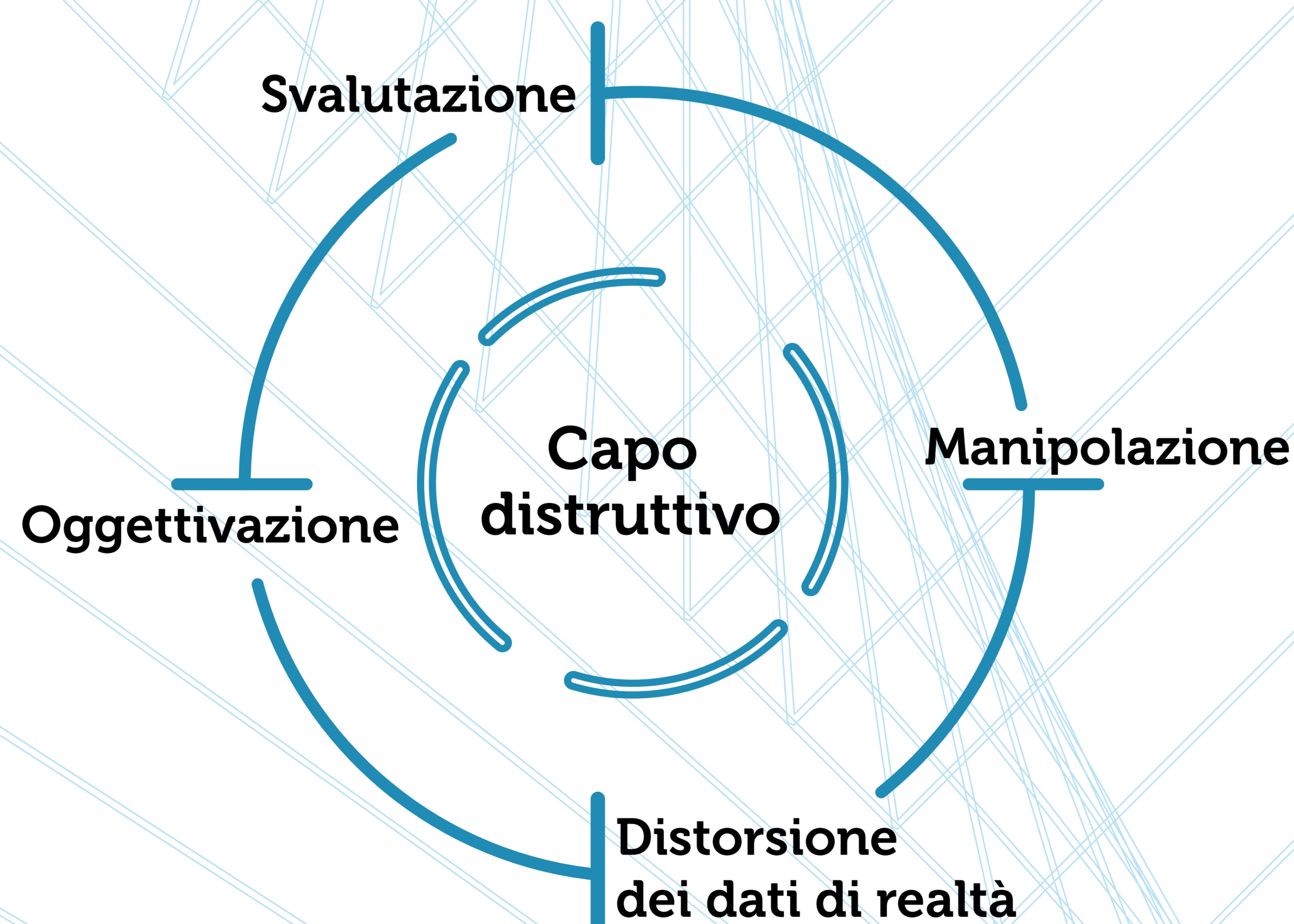
Valutando le dinamiche ed i temi ricorrenti emersi dalle interazioni avvenute nel role playing abbiamo individuato uno schema di ruolo che guida l'interprete nell'assunzione del ruolo di capo.

La regolarità dei comportamenti e dei tratti che caratterizzano il modo in cui i diversi partecipanti alle simulazioni hanno interpretato il ruolo del capo, ci permette di ipotizzare l'esistenza di un modello mentale di capo distruttivo.

Nel lavoro di Kouzes e Posner (2007) emerge il bisogno di individuare le caratteristiche più comunemente associate ad un buon leader, per definire un prototipo di leader condiviso.

Noi proponiamo un **modello contrapposto e coesistente**, le cui influenze possono determinare specifici modi di intendere ed impersonare il leader in un'organizzazione.

Questo lavoro, oltre a proporre una riflessione sull'esistenza di un prototipo di cattivo leader, consente di ragionare sull'importanza di rendere più consapevoli di sé e delle tendenze ad un comportamento distruttivo i manager, ed aumentare la capacità di autoregolamentazione. Se il manager impara a riconoscere il suo lato oscuro ed i comportamenti distruttivi che mette in atto nell'ambiente di lavoro, si può ridurre il pericolo che maturi un sistema di leadership in grado di compromettere le prestazioni dei diversi attori presenti in un'organizzazione. (Wasser, 2006).



E-mail: bongiorno@email.it
giovanni.distefano@unipa.it
giuseppe.ruvolo@unipa.it

BIBLIOGRAFIA

Ashforth, B. E. (1994). *Pathy theory in organizations*. Human Relations, 19(4), 475-795.
Avolio, B. J. (2001). *Leadership in organizations: Implications for human resource management*. Human Resource Management, 20(1), 1-10.
Bass, B. M. (1990). *The 360-degree leader*. New York: HarperCollins.
Christie, R. J. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
Craimer, J. L. (1999). *The dark side of leadership*. New York: Praeger.
Ditton, J. (1977). *The dark side of leadership: An ontogeny of leadership and influence*. London: Sage.
Einasson, R. (2006). *The dark side of leadership: A review of research*. Journal of Business Ethics, 67(1), 1-10.
Houssain, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Lipman-Blumen, M. (2005). *The abuse of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians*. Oxford: University Press.
Lord, R. G., & Maher, K. M. (1991). *Cognitive theory in industrial and organizational psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Learning glass men: Administrative quality: An organizational simulation*. Scottsdale, AZ: CIMA Press.
C. L. & Sims, H. P. (2002). *Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership*. Advances in Interdisciplinary Leadership, 1(1), 1-22.
Tepper, B. J. (2000). *Concepts of abusive supervision*. Academy of Management Journal, 43(3), 376-390.
Wassner, K. E. (2006). *Understanding in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Vredenburg, D., & Brender, V. (1998). *The harmful side of leadership in work organizations*. Journal of Business Ethics, 17(12), 1257-1267.
Einasson, R., Aasland, H. S., & Skogstad, A. (2007). *Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model*. The Leadership Quarterly, 18, 207-216.