



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia di comunità, della
promozione del benessere e del cambiamento sociale

Tesi di laurea Magistrale

Costruire la fiducia nelle organizzazioni attraverso la leadership. Il caso dell'Open Leadership

*Building trust in organizations through leadership.
The case of Open Leadership*

Relatore Prof. Andrea Bobbio

Laureanda Margherita Coralli

Matricola 2056107

Anno Accademico 2022-23

Indice

Indice	1
Introduzione	3
Capitolo 1: La fiducia	5
<i>I. Visione d'insieme di un costrutto complesso</i>	5
1. Deficit di fiducia: la crisi di un ingrediente essenziale per la convivenza umana	5
2. Verso una definizione del costrutto "fiducia"	8
2.1 L'approccio sociologico	8
2.2 L'approccio psicologico	9
3. Fiducia come stato psicologico multidimensionale	12
3.1 Fattori cognitivi-razionali	13
3.2 Fattori emotivi-relazionali	14
4. Fiducia nei livelli relazionali	15
4.1 Fiducia individuale	15
4.2 Fiducia interpersonale	17
4.3 Fiducia organizzativa	20
4.4 Fiducia sistemica	21
<i>II. La fiducia nelle organizzazioni</i>	23
1. Lo sviluppo della fiducia: un modello dinamico	23
2. Gli effetti della fiducia	26
2.1 Il "principio organizzativo"	27
2.2 Le criticità della fiducia	31
3. Fiducia e sfiducia	33
4. Monitorare la fiducia	37
4.1 Cosa si intende misurare	37
4.2 Organizational Trust Inventory	39
Capitolo 2: La leadership	43
<i>I. Introduzione</i>	43
<i>II. Evoluzione di un concetto</i>	45
1. Uno sguardo d'insieme	45
2. Approccio transazionale	47
2.1 The Great man theories e gli approcci centrati sui tratti	47

2.2	Approccio basato sul comportamento	49
2.3	La leadership situazionale	52
3.	Approccio trasformativo o trasformatzionale	57
3.1	Dalla transazione alla trasformazione	57
3.2	Le prime teorie trasformative	59
3.3	Presente e futuro dell'approccio trasformativo	61
<i>III.</i>	<i>La proposta Open leadership</i>	67
1.	Stile Openness	67
2.	Dieci elementi dell'apertura	68
3.	Strutturare l'apertura	70
4.	Cambio di mentalità	71
5.	I quattro archetipi	72
6.	Alimentare la leadership aperta	73
	Capitolo 3: Costruire fiducia attraverso la leadership	77
<i>I.</i>	<i>Relazione tra leadership e fiducia</i>	77
1.	La meta-analisi di Dirks e Ferrin	77
1.1	Effetti della fiducia nella leadership	79
1.2	Potenziali antecedenti	80
1.3	Alcune conclusioni	81
2.	Recenti stili di leadership e fiducia	81
<i>II.</i>	<i>L'Open leadership e le nuove proposte di leadership</i>	83
1.	Open innovation	83
2.	Teoria della complessità	84
2.1	La Emergent self-organization	86
3.	Followership	88
4.	Shared leadership	90
5.	Super leadership	92
6.	Considerazioni conclusive	93
<i>III.</i>	<i>L'Open leadership come leadership basata sulla fiducia</i>	94
1.	Costruire una cultura della fiducia	94
2.	Leader come iniziatore della fiducia	95
	Considerazioni conclusive	99
	Bibliografia	103

Introduzione

Bauman scrive nel suo famoso saggio “Voglia di comunità” che: “la parola ‘comunità’ emana una sensazione piacevole, qualunque cosa tale termine possa significare” (Bauman, 2007). L’interesse per la fiducia e per le condizioni organizzative che ne favoriscono la costruzione, nasce dalla constatazione che, se da una parte oggi persiste quell’anelo alla comunità che Bauman segnalava a inizio del XXI secolo, dall’altra nelle organizzazioni, e nella società in generale, si percepisce la scarsità di quello che può essere definito il suo ingrediente e collante essenziale, la fiducia. L’esperienza personale e quotidiana di chi scrive, in quanto membro di una realtà comunitaria fondata sulle relazioni fiduciarie tra i suoi membri, porta a credere che la fiducia si può costruire, si può alimentare e si può anche riparare quando viene gravemente danneggiata.

La fiducia è un bene che aumenta con l’uso: a differenza di altre risorse che tendono a diminuire nella misura in cui sono messe in campo, essa si alimenta nella misura in cui viene sperimentata (Zamperini, 2009). Chi riceve fiducia è portato ad agire in modo da dimostrare di esserne meritevole, chi dà fiducia è più portato ad accorgersi dei segni positivi che confermano le proprie aspettative. Tuttavia, constatiamo che la costruzione della fiducia è tutt’altro che semplice.

Questo lavoro parte proprio dal desiderio di offrire alcuni strumenti concettuali per comprendere di cosa “è fatta” la fiducia e di come la leadership possa giocare un ruolo cruciale. Se la fiducia è legata alla scelta di esporre la propria vulnerabilità, essa dev’essere intrinsecamente legata alle dinamiche di potere, che sono gli spazi in cui ci si sperimenta maggiormente vulnerabili. Per questo motivo abbiamo scelto di approfondire il legame tra fiducia e leadership, mettendoci alla ricerca di nuovi approcci alla conduzione delle organizzazioni, più attenti alla dimensione etica, caratterizzati da uno stile orizzontale e forme di gestione del potere distribuito e condiviso.

Il seguente lavoro si suddivide in tre parti. Nel primo capitolo esploreremo il tema della fiducia a partire dai suoi aspetti più generali fino all'ambito specifico della fiducia organizzativa. Nel secondo, invece, affronteremo il tema della leadership: le principali teorie che si sono susseguite dagli anni Cinquanta del secolo scorso ad oggi e infine un approfondimento sulla proposta *Open leadership*. Nell'ultimo capitolo analizzeremo la relazione tra stili di leadership e costruzione della fiducia nelle organizzazioni, analizzando in modo più specifico il caso dell'*Open leadership*. A conclusione della nostra disamina giungiamo a confermare che la fiducia è un elemento di cruciale importanza per le organizzazioni contemporanee e che lo stile *Open*, alla pari di altre nuove proposte contemporanee, è una proposta di leadership efficace perché basata sulla fiducia.

Capitolo 1: La fiducia

*We inhabit a climate of trust as we inhabit an atmosphere
and notice it as we notice air,
only when it becomes scarce or polluted.
(A. Baier)*

I. Visione d'insieme di un costrutto complesso

1. Deficit di fiducia: la crisi di un ingrediente essenziale per la convivenza umana

Nel 2009, durante il suo primo discorso al Congresso degli Stati Uniti, il presidente Barack Obama dichiarò che gli americani soffrivano un “deficit di fiducia” rispetto a varie istituzioni private e organizzazioni pubbliche e che da questo dipendeva il benessere generale della popolazione (citato in Kramer e Lewicki, 2010). In effetti, questo dato è confermato da diverse ricerche: la fiducia appare come un bene fondamentale che da tempo sembra scarseggiare non solo a livello interpersonale ma anche globale. Nelle figure 1 e 2, alcuni dati a titolo esemplificativo sulla fiducia sistemica nel contesto della società italiana e americana.

Questa tendenza non può che preoccupare visto che è difficile immaginare una convivenza sociale di qualsiasi tipo che non si basi su un certo livello di fiducia accordata: ogni comunità umana si poggia su regole e pratiche sociali condivise e considerate affidabili.

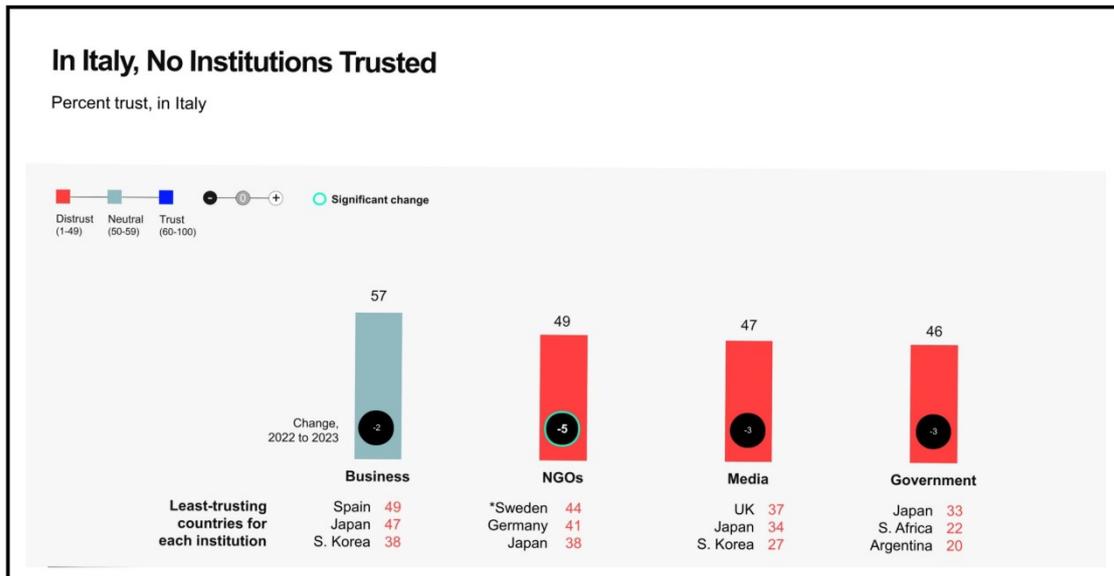


Figura 1: fiducia nelle principali Istituzioni in Italia (fonte: Edelman Trust Barometer, 2023, https://www.edelman.it/sites/g/files/aatuss391/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Italy.pdf).

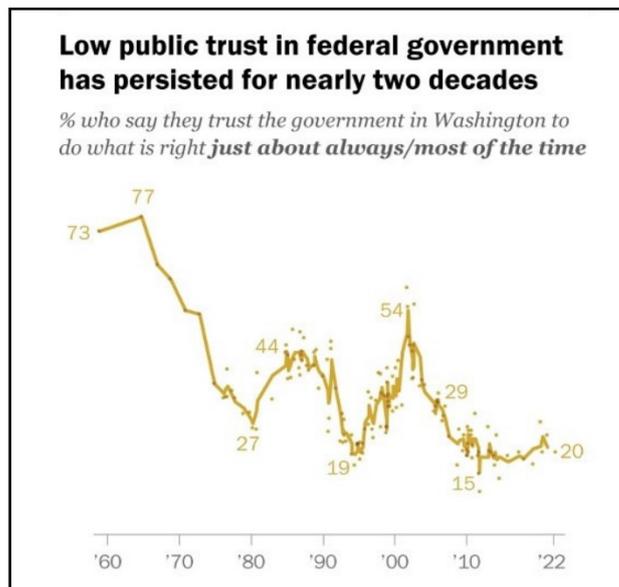


Figura 2: fiducia nel governo degli Stati Uniti tra il 1958 e il 2022: percentuale della popolazione che considera che il governo agisca nel modo giusto quasi sempre o nella maggior parte dei casi (fonte: Pew Research Center, 2023, <https://www.pewresearch.org/politics/2022/06/06/public-trust-in-government-1958-2022/>).

La posta in gioco è, quindi, alta. Come ci ricorda Rao:

“Il problema della fiducia nella società odierna si situa, per così dire, in uno sfondo nel quale i suoi elementi cruciali sono: le attese reciproche, le interazioni e le istanze diffuse di prevedibilità e sicurezza sociale. La fiducia è, infatti, strettamente connessa al bisogno di prevedibilità, intellegibilità e determinatezza” (Rao, 2007, p. 9).

La crisi della fiducia che la società occidentale sta attraversando viene generalmente attribuita al crescente senso di insicurezza e incertezza che caratterizza la contemporaneità (Bauman, 2007; Pozzobon, 2020). Nel 2022, il rapporto annuale sullo sviluppo umano del Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (United Nations Development Programme - UNDP) ha scelto un titolo particolarmente eloquente: “Tempi incerti, vite instabili: dare forma al nostro futuro in un mondo in trasformazione” (UNDP, 2022). In questa recente analisi viene stabilita una connessione tra le crisi attuali - fra tutte, la pandemia da Covid-19, gli effetti del cambiamento climatico, la guerra in Ucraina - e una crescente e pervasiva sensazione di incertezza che caratterizza la nostra società, con forti conseguenze sulla salute mentale e il benessere generale. Un’incertezza che si presenta oggi in forme nuove.

Il mondo del lavoro sta subendo importanti cambiamenti: pensiamo ad esempio all’impatto dell’uso delle tecnologie, all’aumento del lavoro in modalità virtuale, alle diverse forme di intelligenza artificiale che progressivamente sostituiscono le mansioni svolte dall’uomo. Tutto questo, pur costituendo nella maggior parte dei casi un progresso nell’efficacia dei gruppi di lavoro, modifica sostanzialmente le dinamiche relazionali e fiduciarie nelle organizzazioni.

Bauman, analizzando la contemporaneità, rileva una progressiva perdita di gran parte dei solidi riferimenti che caratterizzavano ambienti sociali più stabili. Prendendo a prestito l’immagine drammaticamente evocativa di Roberts, osserviamo come gli individui con sempre maggior frequenza scoprono che “le zattere sulle quali vanno per mare sono di carta assorbente” (2000, citato in Bauman, 2007, p. 13). In questo contesto di perdita di certezze e di fiducia, si fa spazio il “bisogno di comunità”, come spazio di fiducia, protezione, sicurezza:

“Per noi in particolare che viviamo in un’epoca priva di valori, un’epoca fatta di competitività sfrenata [...] la parola comunità ha un senso dolcissimo; evoca tutto ciò di cui sentiamo il bisogno e che ci manca per sentirci fiduciosi, tranquilli e sicuri di noi” (Bauman, 2007, p. 5).

Dal canto suo, anche Zani, nel merito del contributo della psicologia di comunità alla costruzione di “comunità possibili” parte dal riconoscere che “esiste una nuova domanda di comunità, di cui si possono ritrovare segnali persino nei discorsi politici,

nelle campagne elettorali, nelle richieste dei cittadini comuni” (Zani, 2005, p. 31). Eppure, la disgregazione della fiducia sembra un fenomeno in aumento e portato ad autoalimentarsi. Come vedremo nelle pagine successive, il comportamento fiducioso comporta l’assunzione di un rischio, tuttavia, il contesto di elevata incertezza nel quale viviamo sembra rendere “troppo rischiosa tale scommessa” (Pozzobon, 2020, p. 15).

2. Verso una definizione del costrutto “fiducia”

2.1 L’approccio sociologico

Il tema della fiducia è stato, ed è tuttora, oggetto di interesse di diverse discipline: in primis in ambito sociologico, poi economico, da parte delle scienze politiche e, ovviamente, tra le discipline psicologiche. Rousseau suggerisce che la fiducia possa considerarsi un “meso-concetto”, nel quale si integrano i processi psicologici di micro-livello e le dinamiche di gruppo con gli adattamenti istituzionali di macro-livello (Rousseau et al., 1998). Dalla vasta letteratura reperibile emergono con chiarezza due aspetti: la fiducia è un costrutto complesso e allo stesso tempo una risorsa indispensabile nei diversi livelli relazionali, da quello individuale a quello sistemico, passando per la dimensione interpersonale e organizzativa (Farnese e Barberi, 2010). Rao (2007) definisce il costrutto della fiducia come concetto trasversale, multidisciplinare, multidimensionale e relativo. In questo capitolo, pur ritenendo indispensabile mantenere un approccio “olistico”, daremo particolare enfasi alla prospettiva psicologica con un focus specifico di tipo psicosociale e organizzativo.

La riflessione sulla fiducia prende avvio dalla ricerca sociologica. Uno dei primi studiosi ad occuparsi di fiducia, è il sociologo George Simmel che colloca la fiducia nel fragile equilibrio tra incertezza e certezza: “la fiducia interviene sull’incertezza sostituendo le informazioni mancanti [...] con una forma di certezza interna” (Simmel, 1995, citato in Giani, 2010, p. 24). Per Simmel la fiducia è “*one of the most important synthetic forces within society*” (1950, citato in Möllering, 2001, p. 405) proprio in quanto fornisce un’ipotesi abbastanza certa per poter agire. È una forza che agisce a diversi livelli della società, da quello individuale a quello dell’associazione umana più generale.

Sempre nell'alveo della riflessione sociologica, Durkheim (1963) aveva definito la fiducia interpersonale come: "quella solidarietà di base, quell'accordo cooperativo implicito, morale e cognitivo al contempo che tiene assieme la società" (Durkheim, citato in Giani, 2010, p. 24). Anche Luhmann (1988) che attingerà molto dalla riflessione simmelliana, offre un apporto fondamentale allo studio della fiducia, sottolineando la sua relazione con il tempo e con la complessità:

"Anche ad un esame superficiale ci si rende conto che il tema della fiducia ha una relazione problematica con il tempo. Chi dimostra fiducia, anticipa il futuro e agisce come se fosse sicuro del futuro: si potrebbe dire che sconfigge il tempo o, perlomeno, le differenze temporali" (Luhmann, 1988, p. 15). L'atto di fiducia sarebbe un tentativo di semplificare e ridurre, un modo per rendere più vivibile un mondo in cui la complessità è in costante aumento.

Da questa brevissima panoramica di carattere sociologico, emerge che la fiducia è una forza essenziale nella società in quanto permette di agire in situazioni di incertezza, fornendo indicazioni di prevedibilità, semplificazione e controllo della situazione. Probabilmente la definizione di riferimento in ambito sociologico è quella proposta da Mutti (1987): "[la fiducia è] un'aspettativa di esperienze con valenza positiva per l'attore, maturata sotto condizioni di incertezza ma in presenza di un carico cognitivo e/o emotivo tale da permettere di superare la soglia della mera speranza" (citato in Pozzobon, 2020, p. 41). Aspettative positive, incertezza e rischio sembrerebbero quindi gli ingredienti essenziali.

Nella riflessione che segue cercheremo di mettere a fuoco gli elementi essenziali da un punto di vista psicologico, proprio perchè, come suggerisce Mutti (1987), sentiamo la necessità di "superare il carattere sfuggente e allusivo con cui generalmente il concetto di fiducia si presenta non solo nel linguaggio comune, ma anche nei linguaggi specializzati" (citato in Giani, 2010, p. 24).

2.2 L'approccio psicologico

Nell'ambito della psicologia delle organizzazioni, McEvily et al., (2003, p. 93) si riferiscono alla fiducia come a: "*an expectation, which is perceptual or attitudinal, as a willingness to be vulnerable, which reflects volition or intentionality, and as a risk-*

taking act, which is a behavioral manifestation". In questa stessa linea, Dietz e Den Hartog (2006), sintetizzando le principali definizioni presenti nella letteratura scientifica, individuano tre componenti fondamentali: la convinzione, la decisione e l'azione; si tratta quindi di un costrutto composito, dove interagiscono diversi elementi.

Per "convinzione" si intende un insieme di credenze, quindi di tipo soggettivo, che riguardano la relazione con una persona a cui ci si affida. Essa porta ad assumere che l'altra parte metterà in atto comportamenti con conseguenze positive. Un primo elemento è, quindi, una convinzione basata sulla valutazione di affidabilità. Vale la pena precisare che si mantiene la distinzione concettuale tra dare fiducia ed essere affidabile; come afferma Mayer: "*However, trustworthiness and trust are two separate constructs: trustworthiness is a quality that the trustee has, while trusting is something that the trustor does*" (Mayer et al., 1995, p. 711). Una cosa è la propensione a dare fiducia, un'altra è l'insieme delle qualità della persona che viene giudicata affidabile. Il giudizio di affidabilità può comunque essere considerato il predittore più prossimo alla fiducia (Dietz e Den Hartog, 2006).

Con "decisione" si intende la volontà di fidarsi effettivamente: quindi alla credenza sull'affidabilità dell'altro si aggiunge l'intenzione di agire a partire dalla fiducia. Mayer e Rousseau definiscono questa decisione come "volontà di rendersi vulnerabili" (citato in Dietz e Den Hartog, 2006, p. 560).

L'ultimo passaggio riguarda "l'azione": quando dall'intenzione o decisione di agire, si passa all'assunzione effettiva di rischi. Qui subentra la terza accezione nella definizione della fiducia che riguarda il rischio. Va detto che non tutte le definizioni di fiducia incorporano l'azione. Una delle concettualizzazioni di fiducia più comunemente accettate - "*the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*" (Mayer et al., 1995, p. 712) - distingue la fiducia dai comportamenti ad essa associati.

Nella tabella che segue si riportano alcune delle principali definizioni di fiducia in ambito psicologico.

<p>◦ “Un individuo ha fiducia nel verificarsi di un evento se si aspetta che si verifichi e la sua aspettativa porta a comportamenti che percepisce avere maggiori conseguenze motivazionali negative se l’aspettativa non è confermata rispetto alle conseguenze motivazionali positive se è confermata”.</p>	<p>Deutsch (1958)</p>
<p>* “La regolazione consapevole della propria dipendenza da un altro”.</p>	<p>Zand (1972)</p>
<p>* “La misura in cui si è disposti ad attribuire buone intenzioni e avere fiducia nelle parole e nelle azioni delle altre persone”.</p>	<p>Cook and Wall (1980)</p>
<p>* “Uno stato che implica aspettative positive fiduciose sulle motivazioni di un altro rispetto a se stessi in situazioni che comportano rischi”.</p>	<p>Holmes (1991)</p>
<p>* “La misura in cui una persona si affida ed è disposta ad agire sulla base delle parole, delle azioni e delle decisioni di un’altra”.</p>	<p>McAllister (1995)</p>
<p>* “La volontà di una parte di essere vulnerabile alle azioni di un’altra, in base all’aspettativa che l’altra parte compia una particolare azione importante per il <i>trustor</i>, indipendentemente dalla capacità di monitorare o controllare”.</p>	<p>Mayer et al. (1995)</p>
<p>* “L’aspettativa specifica che le azioni di un altro saranno benefiche piuttosto che dannose e la capacità generalizzata di dare per scontato [...] una vasta gamma di caratteristiche dell’ordine sociale”.</p>	<p>Creed e Miles (1996)</p>
<p>◦ “Aspettative, supposizioni o convinzioni di una persona sulla probabilità che le azioni future di un altro saranno benefiche, favorevoli o almeno non dannose”.</p>	<p>Robinson (1996)</p>

*Tabella 1, parte I: quadro sintetico delle principali definizioni del contenuto della fiducia. Adattato da: *Dietz e Den Hartog, 2006, p. 559, tda; ◦ Lewicki et al., 2006, p. 996, tda.*

° “Credenza personale o condivisa con i membri di un medesimo gruppo, che un altro individuo o gruppo: sia fedele agli impegni presi verso la controparte, sia onesto in ogni trattativa che precede l’assunzione di tali impegni, eviti di trarre eccessivi vantaggi a scapito della controparte”.	Cummings e Bromiley (1996)
* “Aspettative positive fiduciose riguardo alla condotta altrui in un contesto di rischio”.	Lewicki et al. (1998)
* “[...] riflette un’aspettativa o la convinzione che l’altra parte agirà benevolmente”.	Whitener et al. (1998)
° “Uno stato psicologico che comprende l’intenzione di accettare la vulnerabilità verso un altro, sulla base di aspettative positive rispetto alle sue intenzioni o al suo comportamento”.	Rousseau et al. (1998)

Tabella 1, parte II: quadro sintetico delle principali definizioni del contenuto della fiducia. Adattato da:

*Dietz e Den Hartog, 2006, p. 559, tda; ° Lewicki et al., 2006, p. 996, tda

3. *Fiducia come stato psicologico multidimensionale*

Dal punto di vista psicologico, c’è una certa convergenza nel considerare la fiducia come stato piuttosto che come tratto, sottolineando che tende ad essere dinamico e fluttuante nel tempo (Dirks e de Jong, 2022; Kramer, 1999). In quanto stato, risiede intrinsecamente all’interno degli individui e coinvolge un *trustor*, colui che dona fiducia, e un *trustee*, chi ne è depositario, la persona, il team o l’organizzazione fidata.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la fiducia è composta da diversi elementi, il cui nucleo essenziale è un’aspettativa positiva riguardo al comportamento degli altri (Kramer e Lewicki, 2010). La fiducia è un meccanismo psicologico che consente agli individui di sospendere l’incertezza sulle azioni altrui, rendendo così momentaneamente certa la conoscenza dell’affidabilità del *trustee*. Tale meccanismo è alimentato da fattori di carattere cognitivo-razionale e da altri di tipo emotivo-relazionale.

I primi sono stati maggiormente analizzati dalla ricerca scientifica sebbene, soprattutto in una seconda fase - quella che lo studio meta-analitico di Dirks e de Jong definisce “la seconda ondata” delle ricerche - si è compresa maggiormente l’importanza delle componenti emotive e relazionali delle aspettative e dei comportamenti fiduciosi (Dirks e de Jong, 2022).

3.1 Fattori cognitivi-razionali

La definizione di fiducia come scelta razionale è stata sviluppata soprattutto in ambito economico, sociologico e politico e successivamente accolta in ambito organizzativo. Il presupposto su cui si fonda è quello di qualsiasi scelta in situazione di rischio: le decisioni sulla fiducia sono compiute da individui motivati a compiere scelte razionali ed efficienti (Kramer, 1999). Numerosi studi, soprattutto Gambetta (1988) e Hardin (2002), analizzano le motivazioni che sottendono le scelte razionali in termini di interessi personali: si presta fiducia quando lo si ritiene vantaggioso per se stessi (Marzano, 2021).

In questa linea, Hardin (1991, citato in Kramer, 1999, p. 572) propone un modello degli “interessi incastonati”, suggerendo che la fiducia in un individuo dipende da quanto questi ha interesse ad onorare tale fiducia: *“You can more confidently trust me if you know that my own interest will induce me to live up to your expectations. Your trust then encapsulates my interests”*.

Questa linea interpretativa è utile per descrivere come si dovrebbero prendere decisioni, ma dal punto di vista empirico risulta difficile dimostrare che le scelte individuali siano frutto di un calcolo meramente razionale e coerente con il proprio sistema valoriale. Concordiamo con March (1994) quando afferma che le capacità cognitive dei decisori sono decisamente sopravvalutate (citato in Kramer, 1999).

Sempre in ambito cognitivo, una linea di ricerca interessante analizza il peso di vari pregiudizi cognitivi o euristiche sul processo di attribuzione di fiducia. Dirks e De Jong segnalano ad esempio la connessione tra fiducia ed euristiche che fanno affidamento ad elementi superficiali come l’espressione del volto (Holtz, 2015, citato in Dirks e de Jong, 2022), o a segnali relazionali subliminali (Huang e Murnighan, 2010, citato in Dirks e de Jong, 2022).

Come dicevamo, nello sviluppo della ricerca in ambito psicologico si è gradualmente sentita l'esigenza di incorporare in modo più sistematico l'influenza della dimensione emotiva e relazionale nelle scelte sulla fiducia (Mayer et al., 1995). Come nota Möllering, i processi di fiducia coinvolgono dimensioni affettive e “salti irrazionali di fede” (citato in Dirks e de Jong, 2022, p. 258).

Fine e Hollyfield, in questa linea, riflettono sulla differenza tra pensare e sentire la fiducia:

“Yet this perspective, which emphasizes the cognitive, evaluative component of trust, is necessary but not sufficient. Interpretation is possible only in a world of cultural meanings, emotional responses, and social relations - a moral world that depends on what people ought to do, as well as what it is in their interest to do. One not only thinks trust, but feels trust” (Fine e Holyfield, 1996, p. 25).

3.2 Fattori emotivi-relazionali

McAllister (1995) suggerisce un modello teorico che prevede l'esistenza di due forme principali di fiducia interpersonale: una basata su aspetti cognitivi e una su aspetti affettivi. Nella prima scegliamo di fidarci di qualcuno in base a *good reasons* che costituiscono la prova della sua affidabilità (Lewis e Weigert, citato in Lewicki et al., 2006). A questo proposito, Simmel fa notare che la quantità di conoscenza necessaria esclude le due polarità: conoscenza totale che, costituendo una certezza, non richiede fiducia, e totale ignoranza che non offre i requisiti minimi per una scelta: chi sa completamente non ha bisogno di fidarsi, chi non sa affatto non può ragionevolmente fidarsi (Simmel, 1984).

Nella seconda, la fiducia si basa sul legame che si crea fra due individui: nelle relazioni di fiducia le persone mettono in gioco un investimento emotivo che riguarda la lealtà, l'empatia e la preoccupazione per il benessere dell'altro (Kim e Chung, 2023). Le emozioni che si sperimentano in una determinata relazione di fiducia possono influenzare la base cognitiva della fiducia stessa.

Come suggerisce Kramer (1999), il quadro teorico di riferimento per implementare gli aspetti relazionali nella spiegazione dei comportamenti fiduciosi è quello della “Teoria dell'identità sociale” o del “*Group-value model*” in quanto

esplorano la preoccupazione individuale per la presentazione di sé e della propria identità.

All'interno della concezione delle emozioni come informazioni, Dunn e Schweitzer (2005) studiano la connessione tra stati emotivi e decisioni sulla fiducia, dimostrando che emozioni positive sperimentate da alcuni individui li rendano più fiduciosi di altri, così come emozioni negative inducano sfiducia.

“When relevant information is limited, as it is for acquaintances, judgments of trustworthiness may be informed by an individual’s emotional state. When relevant information is not limited, however, as it is for very familiar trustees in commonplace settings, judgments of trustworthiness are not likely to be informed by an individual’s emotional state; instead, an individual may retrieve a preformed trust judgment” (Dunn e Schweitzer, 2005, p. 743).

Altre ricerche sottolineano l’influenza delle emozioni espresse dai *trustee*, incluso le espressioni di umorismo, che forniscono informazioni sul loro carattere e le loro motivazioni (Kong, 2019, citato in Dirks e de Jong, 2022).

Queste ed altre linee di ricerca suggeriscono che l’emozione e l’affetto sono parte integrante dei processi di fiducia perché questi non sono sostenuti esclusivamente da ragioni strumentali, di carattere cognitivo-razionale (Dirks e de Jong, 2022; Kramer, 1999).

4. Fiducia nei livelli relazionali

Nella nostra analisi della fiducia riteniamo utile considerare i diversi ambiti in cui si manifesta che corrispondono a diversi livelli relazionali: concordiamo nella definizione di fiducia come “costrutto multilivello” proposta da Farnese e Barberi (2010, p. 54). Li descriviamo brevemente, cercando di cogliere le interazioni reciproche tra fiducia individuale, interpersonale, organizzativa, sistemica.

4.1 Fiducia individuale

In ambito psicologico la ricerca sulla fiducia a livello individuale si è interessata da tempo alla relazione madre-bambino: è ampiamente condiviso in letteratura il legame

tra la fiducia individuale, generalmente definita come fiducia di base, e la qualità della relazione affettiva precoce (Lecciso et al., 2011).

Erikson individua una serie di periodi critici nel corso della vita che implicano un passaggio fondamentale di crescita. Il conflitto del primo degli otto stadi, “Fiducia vs. Sfiducia”, riguarda il periodo che va dalla nascita fino ai 12-18 mesi e afferisce a una fiducia elementare su base sensoriale basata sulla qualità del rapporto con la madre (Erikson, 1963). Fondamentale nella risoluzione positiva di questo primo conflitto è la percezione di prevedibilità dell’ambiente primario nella soddisfazione dei bisogni del bambino. Erikson sostiene che da questa stessa fase dipende anche la fiducia in sé stessi.

Come sintetizza Lecciso:

“La capacità di fronteggiare l’assenza temporanea del *caregiver* è una conquista legata alla prevedibilità esterna, ma anche al senso di sicurezza interiore. In questa concezione, dunque, la fiducia in sé è collegata alla fiducia che si sviluppa nel contesto relazionale: la fiducia in sé stessi non è una qualità individuale, ma il risultato della relazione adulto-bambino” (Lecciso et al., 2011, p. 65).

Bowlby (1989), come Erikson, riflette sul processo evolutivo e su come le esperienze precoci contribuiscano al senso di coerenza e continuità che l’individuo sperimenta nel corso di tutta la propria vita. La teoria dell’attaccamento fornisce una cornice fondamentale per la comprensione delle dinamiche all’origine della fiducia di base. Come sintetizza Giani:

“La principale figura di attaccamento con cui il bambino interagisce viene denominata base sicura e costituisce un ‘luogo’ di sicurezza e protezione: l’attaccamento diventa una relazione di natura affettiva che risulta fonte di sicurezza. Di conseguenza, la fiducia nel *caregiver* alimenta nel bambino la fiducia in sé stesso e nella sua possibilità di controllare la realtà esterna” (Giani, 2010, p. 39).

Bowlby, a differenza di Erikson, sottolinea l’aspetto di reciprocità nella relazione madre-bambino: la fiducia di base si sviluppa a partire da un processo di reciproca attivazione volto alla costruzione del legame: nel legame di attaccamento si raccolgono informazioni per esplorare l’ambiente circostante e nell’esplorazione si accrescono capacità cognitive che permettono di far evolvere il legame stesso. Secondo Pozzobon, la fiducia di base “permetterebbe, quindi, la maturazione di modelli di

interazione, perlopiù appresi in famiglia, che sosterebbero in seguito le esperienze di interazione, reciprocità e cooperazione che si sviluppano nei gruppi e nella comunità” (Pozzobon, 2020, p. 51).

In questo senso la fiducia ha sempre un carattere dinamico processuale, non è da considerarsi come un dato acquisito una volta per tutte in modo stabile. Le parole chiave della relazione madre-bambino alla base di questa primo livello di analisi della fiducia sono, quindi, prevedibilità, coerenza e reciprocità: esse permettono di sviluppare un’aspettativa generalizzata verso gli altri, aprendo alla fiducia interpersonale e agli altri livelli di fiducia.

4.2 Fiducia interpersonale

Abbiamo visto nel paragrafo precedente come fin dalle prime fasi di vita del bambino, si mettano le basi per una disposizione generale alla fiducia (*general willingness*). La dimensione della fiducia di base va considerata più come un tassello fondamentale a partire dal quale si costruiscono le relazioni successive che come un tratto stabile o immutabile nel tempo. La qualità dei rapporti che si susseguono di volta in volta, contribuisce a modificare quello che Bowlby definisce “un modello di continuità dell’attaccamento” (1988, citato in Farnese e Barberi, 2010, p. 56). Bowlby ci ricorda infatti che: “in nessuna età della vita una persona è invulnerabile di fronte alle possibili avversità e anche che in nessuna età della vita una persona è impermeabile a un’influenza favorevole” (Bowlby, 1989, p. 131).

Il personale e l’interpersonale sono, quindi, fortemente interconnessi: “l’assunzione di una posizione di base tendenzialmente positiva (*high trustor*) consente di ampliare la quantità e qualità delle relazioni interpersonali, pur esponendosi maggiormente al rischio di vulnerabilità” (Farnese e Barberi, 2010, p. 55). Al contrario, una tendenza negativa (*low trustor*) si pone spontaneamente in una posizione di sfiducia che porta l’individuo a privarsi di possibilità relazionali.

Altri aspetti che interferiscono positivamente o negativamente sulla predisposizione di base alla fiducia sono i fattori di contesto, come quelli legati alla cultura di riferimento. Interessante a questo proposito lo studio Klein e Lin che verifica l’influsso delle differenze culturali nei giudizi di fiducia a livello interpersonale,

arrivando così a individuare una grande variabilità nei modi di definire ciò che è affidabile nei diversi contesti culturali (Klein e Lin, 2019).

In merito al contesto, è degno di nota anche lo studio di Wilkinson e Pickett (2009) che misura la correlazione tra disuguaglianza sociale e disposizione alla fiducia. Alla domanda: “la maggior parte delle persone merita fiducia”, si nota una maggior propensione alla fiducia in paesi in cui vi sono minori livelli di disuguaglianza economica e sociale (si veda figura 3).

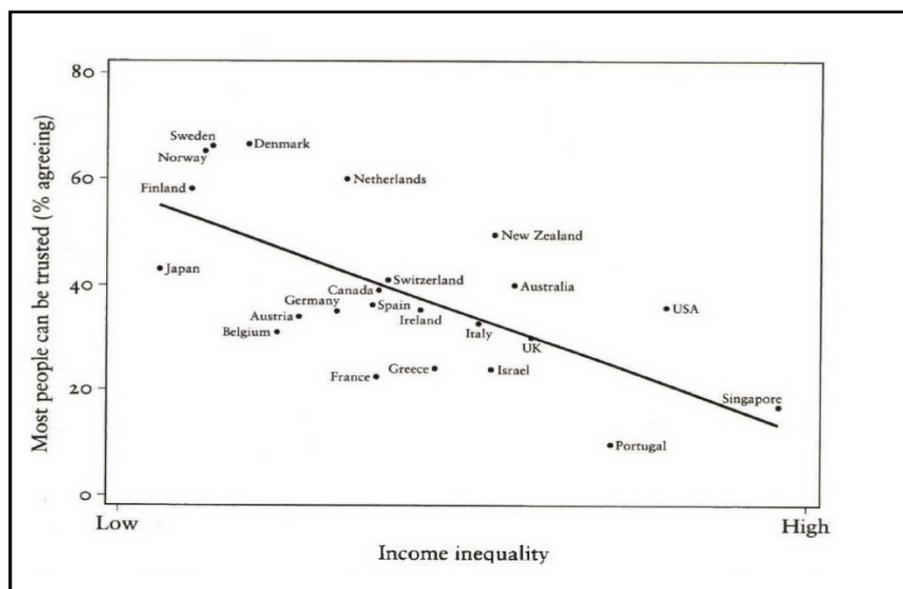


Figura 3: All'affermazione “la maggior parte delle persone merita fiducia” l'accordo maggiore si verifica nei paesi con minori disparità economiche. Fonte: Wilkinson e Pickett (2009, p. 52).

Resta aperta la discussione sul tipo di correlazione: è la poca fiducia a generare disparità economiche o la disuguaglianza ad indurre sfiducia? Gli autori sostengono la seconda tesi: “*There are several reasons why we believe that equality is the precondition for greater trust - although almost certainly there is a feedback loop between the two -*” (Wilkinson e Pickett, 2009, p. 61). Ciò che è certo è che la fiducia è un fattore chiave per il benessere generale della popolazione.

Le riflessioni apportate finora ci confermano nella nostra tesi di partenza: la fiducia è fenomeno complesso che non può essere ipersemplificato in un unico schema interpretativo.

In merito alla comprensione dello sviluppo della fiducia interpersonale, riteniamo utile lo studio di Zand (1972), il quale propone un modello di fiducia correlato

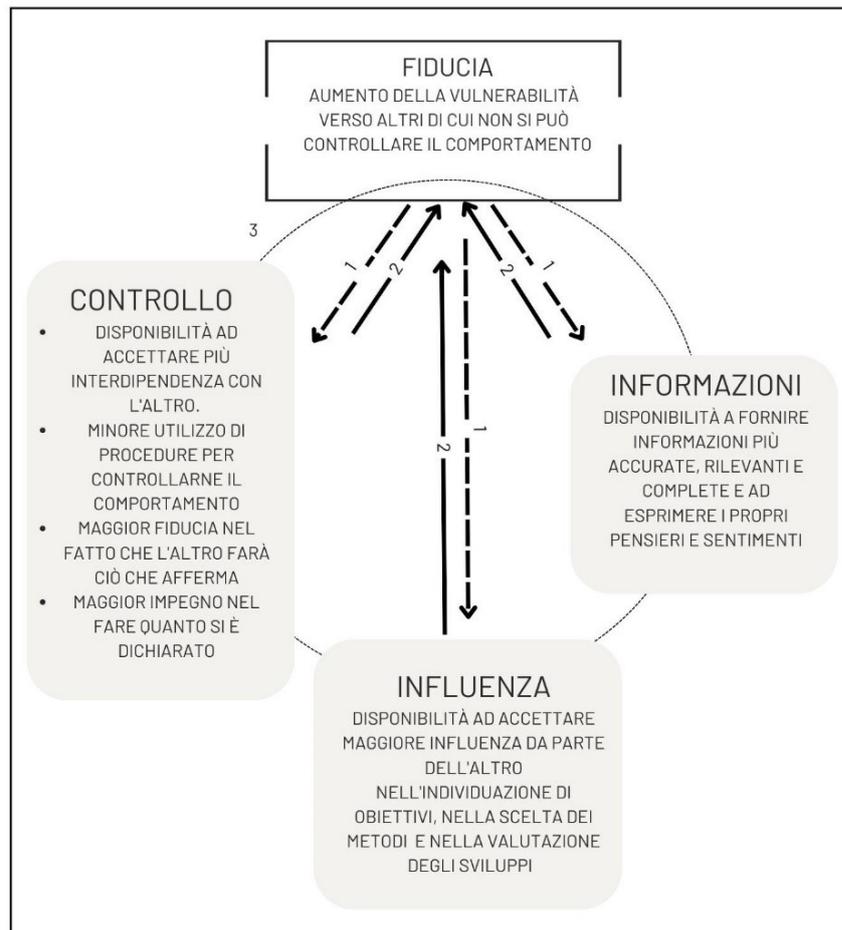


Figura 4: il modello di Zand: relazione della fiducia con l'informazione, l'influenza e il controllo. Un buon livello di fiducia iniziale (1) induce maggiori livelli di comunicazione, disponibilità ad essere influenzati e riduzione del controllo. Questi inducono una risposta positiva dall'altra parte (2); progressivamente si stabilisce una relazione fiduciaria stabile (3). Adattato da: Zand (1972, citato in Farnese e Barberi, 2010, p.57).

a tre processi di interazione: il flusso delle informazioni, l'influenza e il controllo. Questi, instaurando un circolo virtuoso o, al contrario, vizioso, generano rispettivamente una spirale di fiducia o sfiducia (vedi figura 4). Zand conclude che: *"it is useful to conceptualize trust as behavior that conveys appropriate information, permits mutuality of influence, encourages self-control, and avoids abuse of the vulnerability of others"* (Zand, 1972, p. 238).

Nello studio di Zand, poi confermato da altri (Boss, 1978), si rileva una correlazione tra la fiducia interpersonale in un gruppo di lavoro e l'efficienza nella

capacità di problem-solving. Nei gruppi *low-trust* le relazioni interpersonali interferiscono e distorcono la percezione del problema in quanto le energie e la creatività sono canalizzate per trovare soluzioni al problema senza esporre eccessivamente la propria vulnerabilità. Al contrario, in quelli *high-trust* si vive meno insicurezza sociale e i problemi possono essere affrontati in modo più efficace.

Infine, sono numerosi gli studi che esaminano le caratteristiche del *trustee* che sono alla base della fiducia. Mayer, dopo aver proposto una rassegna degli antecedenti della fiducia presenti in letteratura, offre un modello che sintetizza i diversi aspetti in tre variabili: abilità, benevolenza e integrità (Mayer et al., 1995). Queste costituiscono dei "fattori di affidabilità" per la valutazione del *trustor* sulla percezione del trustee.

L'abilità è l'insieme di conoscenze e *skills* afferenti all'area nella quale si gioca la fiducia; riguarda quindi il suo essere riconosciuto come esperto o comunque capace di portare a termine determinati compiti. La benevolenza è il grado in cui il *trustee* è ritenuto essere interessato al bene del *trustor*, oltre il proprio tornaconto personale. Quando il *trustor* considera che la controparte sia benevolente, quindi empatica e interessata al suo bene, si percepirà meno vulnerabile e quindi più portato alla fiducia. L'integrità riguarda l'adesione a un sistema di valori, che comprende onestà e trattamento equo, accettati e condivisi dal *trustor*.

4.3 Fiducia organizzativa

La seconda parte di questo capitolo sarà dedicata all'approfondimento della fiducia nell'ambito delle organizzazioni; ci limitiamo qui a delinearne i tratti essenziali.

È un dato ormai acquisito e ampiamente condiviso che la fiducia nelle organizzazioni e tra le organizzazioni è un elemento chiave per il benessere individuale e per l'efficienza dell'organizzazione stessa: la fiducia aumenta la capacità di cooperazione, di risoluzione dei conflitti e di problem-solving e diminuisce i costi di transizione intra ed inter-organizzativi (Dirks e Ferrin, 2002; Kramer, 1999; Zaheer et al., 1998). La fiducia nelle organizzazioni è quindi una risorsa relazionale che permette di "regolare e gestire i nuovi ambienti lavorativi e sociali, costituendo in tal senso una precondizione per sviluppare performance superiori e l'acquisizione di una posizione competitiva" (Farnese e Barberi, 2010, p. 58).

Occorre, però, distinguere la fiducia organizzativa da quella interpersonale o delle relazioni diadiche. Zaheer sostiene che al non riconoscere che si tratta di concetti qualitativamente diversi si corre il rischio di attribuire motivazioni e comportamenti individuali alle organizzazioni, commettendo così una “*cross-level fallacy*” (Zaheer et al., 1998, p.142). L’applicazione tout court delle categorie proprie della fiducia interpersonale alle organizzazioni sarebbe una sorta di antropomorfizzazione indebita delle organizzazioni. Gli autori suggeriscono che ci sia una relazione reciproca fra i due livelli di analisi e che nessuno dei due, da solo, possa spiegare gli effetti della fiducia sulla performance nelle organizzazioni. Quindi si tratterebbe di costrutti interdipendenti ma distinti, con ruoli diversi (Zaheer et al., 1998).

Cummings e Bromiley (1996) definiscono la fiducia organizzativa come credenza personale o condivisa con i membri di un medesimo gruppo, che un altro individuo o gruppo: sia fedele agli impegni presi verso la controparte, sia onesto in ogni trattativa che precede l’assunzione di tali impegni, eviti di trarre eccessivi vantaggi a scapito della controparte. Gli autori sostengono che le tre dimensioni combinano le diverse componenti che precedono il comportamento umano: la cognizione, l’affetto e l’intenzionalità (Vidotto et al., 2008).

Un altro aspetto importante riguarda la relazione tra stile di leadership e fiducia organizzativa: la fiducia è da intendersi come regolatore delle interazioni, legata quindi a uno stile di leadership che attribuisce responsabilità e libertà di azione ai membri della propria organizzazione, superando altre forme di monitoraggio o sistemi di comando e controllo. Per Mayer et al., (1995) la fiducia può essere considerata un elemento di gestione delle relazioni che fluidifica i rapporti, rendendo meno necessarie altre forme di controllo più dispendiose. Il tema della *leadership* e del suo rapporto con la creazione della fiducia sarà oggetto del nostro studio nei capitoli successivi.

4.4 Fiducia sistemica

La fiducia sistemica è teorizzata principalmente da Luhmann (1979) e Giddens (1990) i quali differenziano questo livello da quello della fiducia interpersonale, che si sviluppa nelle interazioni faccia a faccia e nella familiarità con gli altri (citato in Farnese e Barberi, 2010). Anche Zucker (1986) attribuisce grande importanza a questa forma di

fiducia che lui definisce come *institutional-based trust*. Come afferma Zamperini, mentre la fiducia di base e interpersonale è strettamente legata alle relazioni personali e alla reciprocità, quella sistemica si caratterizza per l'impersonalità in quanto si basa su un affidamento generico alle istituzioni e ai sistemi sociali in generale (Zamperini, 2009).

L'idea centrale che sostiene il concetto di fiducia sistemica per Luhmann è che il diritto sia il mezzo per ridurre il rischio (Pozzobon, 2020). Anche a livello intuitivo capiamo che la fiducia sistemica è fondamentale per la convivenza umana: in sua assenza ogni singola azione o interazione andrebbe verificata, rendendo la convivenza umana pressoché impossibile. Non a caso Giddens considera il sistema di controllo del traffico aereo uno degli esempi più istruttivi della fiducia di sistema. Non è affatto sufficiente a produrre la fiducia nel sistema - in questo caso, la garanzia che l'aereo su cui stiamo salendo ci porterà a destinazione sani e salvi - il fatto di essere accolti da un hostess amichevole, con la quale un certo contatto faccia a faccia ci permette di sviluppare un primo grado di fiducia personale. Questi contatti sono molto importanti ma non sufficienti a produrre fiducia nel sistema. Per Giddens la fonte della fiducia sistemica sono gli accordi istituzionali, gli standard di competenza, le regole e le procedure (Rao, 2007).

Zamperini (2009) nota che la fiducia sistemica oggi deve confrontarsi inevitabilmente con i mutamenti in atto che riguardano l'organizzazione sociale. I sistemi sempre più complessi e le minori possibilità di controllo e verifica da parte dei singoli, espongono a una maggior vulnerabilità psicologica.

II. La fiducia nelle organizzazioni

1. Lo sviluppo della fiducia: un modello dinamico

Nella maggior parte dei casi, gli studi sulla fiducia si sono limitati ad osservare e misurare questa dimensione in un momento specifico e secondo determinate condizioni. È ciò che Lewicki e collaboratori definiscono come “*static, ‘snapshot’ studies that measure trust at a single point in time and test its relationship with hypothesized variables of interest*” (Lewicki et al., 2006, p. 992). Questo approccio “statico” ha fornito importanti elementi per la comprensione della fiducia; tuttavia, riteniamo importante esaminare anche la natura dinamica del processo di sviluppo della fiducia nei contesti relazionali.

Nel loro studio meta-analitico, Lewicki, Tomlinson e Gillespie identificano diversi approcci all’analisi della fiducia: quello comportamentale, quelli psicologici unidirezionali, bidirezionali e trasformativi.

L’approccio unidirezionale colloca fiducia e sfiducia in un *continuum*, come estremi di una stessa dimensione. Nell’approccio bidimensionale invece fiducia e sfiducia sono intesi come costrutti dimensionalmente distinti; approfondiremo questo aspetto più avanti trattando il rapporto tra fiducia e sfiducia. Nell’approccio trasformativo, invece, si esamina la dimensione dinamica del processo fiduciario. Va precisato che nessuno degli approcci pretende di essere unico ed esaustivo, ma si collocano in una logica di complementarità (Lewicki et al., 2006).

La visione dinamica ha l’obiettivo di “comprendere la natura della fiducia mentre le relazioni si sviluppano oltre i semplici scambi transazionali verso altre forme di relazione e capire se la fiducia profonda nelle relazioni strette è fenomenologicamente diversa dalla fiducia transazionale” (Lewicki et al., 2006, p. 1006, tda).

Una proposta che riteniamo essere particolarmente significativa e utile alla nostra ricerca, all’interno dell’approccio trasformativo, è il modello di Lewicki e Bunker (1995). Gli autori, partendo dal modello preesistente di Shapiro (1992, citato in Lewicki et al., 2006), ne rafforzano le dinamiche causali e il loro sviluppo. Come si

vede nella figura 5, il modello mette a fuoco le “basi fiduciarie” e la loro evoluzione nel tempo (Farnese e Barberi, 2010).

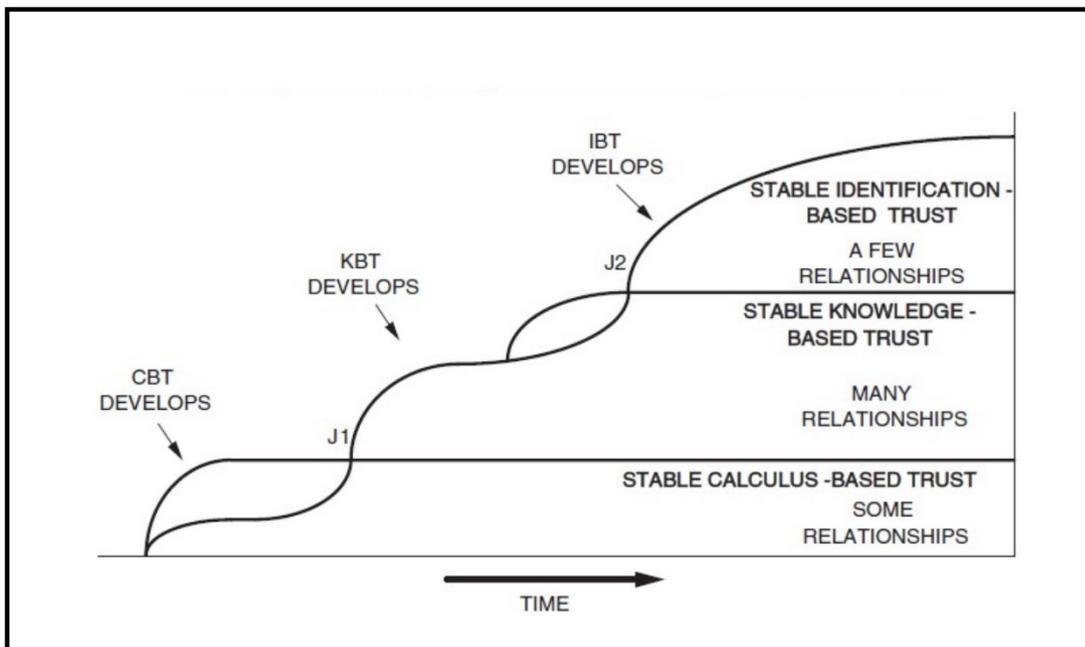


Figura 5: gli stadi di sviluppo della fiducia: la fiducia basata sul calcolo (CBT), quella basata sulla conoscenza (KBT) e quella basata sull'identificazione (IBT). J1 (juncture 1): alcune relazioni basate sul calcolo diventano relazioni basate sulla conoscenza. J2 (juncture 2): poche relazioni basate sulla conoscenza che, avendo effetti positivi, diventano relazioni di fiducia basate sull'identificazione. Fonte: Lewicki et al., 2006, p. 1008.

La prima base è definita *Calculus-based trust* (CBT): per gli autori, in questa prima fase gioca un ruolo essenziale la valutazione costi-benefici. Si sviluppa nelle prime fasi di conoscenza e vengono presi in considerazione la vulnerabilità, il rischio, la prevedibilità e l'affidabilità. Si può scegliere ad esempio di collaborare con un nuovo cliente, considerandola una scelta vantaggiosa in base alle informazioni disponibili, ma sapendo anche che la posta in gioco è contenuta. Alcune relazioni rimangono a questo stadio, per diversi motivi: in certi contesti, ad esempio, è sufficiente questo grado di fiducia per il tipo di collaborazione richiesta, in altri può esserci stata una violazione della fiducia in precedenza che rende improbabile che la relazione si sviluppi oltre questo livello.

Il secondo passaggio è quello della *Knowledge-based trust* (KBT) dove interviene una conoscenza più approfondita: le interazioni ripetute permettono un certo

grado di prevedibilità del comportamento dell'altro, si conoscono le competenze e capacità altrui e tutto ciò aumenta la percezione della sua affidabilità. Il passaggio avviene normalmente quando le parti si impegnano in attività volte a generare una maggior conoscenza: la collaborazione continuativa tra colleghi, ad esempio, generalmente crea le condizioni per una fiducia basata sulla conoscenza che si sa differenziare anche in base alle competenze più necessarie in ogni circostanza. È così che in un compito specifico può risultare più affidabile un collega piuttosto che un altro.

Alcune di queste relazioni passano poi al terzo stadio, definito come: *Identification-based trust* (IBT) in cui si raggiunge una sorta di identificazione con il *trustee* (desideri, intenzioni e valori). È lo stadio della fiducia interpersonale profonda: un'esperienza di connessione e interdipendenza (Farnese e Barberi, 2010). Il passaggio a questo terzo stadio è più impegnativo e richiede un maggior investimento di risorse, non solo cognitive ma anche di tipo emotivo: “il meccanismo psicologico dell'identificazione con l'altro e la percezione di vicinanza e similarità con l'altro permettono di riconoscere - e quindi sentire e far propri - i vissuti emozionali, le priorità e le istanze” (Farnese e Barberi, 2010, p. 25). Come si può intuire, sono numericamente inferiori le relazioni fiduciarie di questo livello: infatti, esso richiede che “*the parties in close relationships shift their orientation from a focus on maximizing self-interest to a disposition toward maximizing joint outcomes*” (Lewicki et al., 2006, p. 1011).

Sempre in un'ottica dinamica, Rusbult (1999, citato in Lewicki et al., 2006, p. 1011) sostiene che la fiducia interpersonale cresce secondo tre fasi: la prevedibilità, l'affidabilità e infine un “atto di fede” fondato sulla convinzione che il partner sarà disponibile ad aiutare anche in futuro.

Lewicki e Bunker (1996) sostengono che questi punti di trasformazione sono cambiamenti di *frame* nella relazione, un'evoluzione del paradigma di percezione interpersonale. Se nel primo si pone enfasi alle differenze, calcolando costi e benefici della fiducia, nel secondo e soprattutto nel terzo l'enfasi si sposta sui punti di contatto determinati dalla conoscenza e dall'identificazione.

Concludiamo questo *excursus* sul modello dinamico di Lewicki e Bunker (1996) con alcune considerazioni. La prima è che sono molte le relazioni di fiducia basate sulla conoscenza, alcune sul calcolo ma solo poche quelle che arrivano a un processo

identificativo (Lewicki et al., 2006). Tuttavia, è importante notare che gli autori evitano di affidare un giudizio di valore alle diverse fasi, in quanto il terzo stadio non è da considerarsi necessariamente migliore del primo e del secondo: in ogni circostanza va valutato il livello di fiducia adeguato e possibile. In conclusione: *“most people want and have relationships at different stages of development because they serve different purposes”* (McAllister et al., 2006, p. 2).

Una seconda considerazione riguarda la possibilità di misurare empiricamente la fiducia a partire dal modello proposto. Nel 2006, McAllister, Lewicki e Chaturvedi hanno fornito una base empirica riportando tre diversi studi volti a determinare la misurazione della fiducia secondo i tre stadi previsti dal modello, applicato a diversi contesti relazionali; dallo studio emergono riflessioni nuove (ad esempio un quarto costruito di *Affect-based trust*) ma anche una certa solidità del modello teorico. Gli autori arrivano a concludere che gli studi riportati rivelano: *“a strong support for a new multidimensional measure of trust suitable for empirically testing arguments pertaining to Lewicki and Bunker’s multi-stage model of trust development”* (McAllister et al., 2006, p. 6).

2. Gli effetti della fiducia

Diversi studi - in diversi ambiti disciplinari - confermano un’ampia serie di effetti positivi della fiducia nelle organizzazioni. In generale, potremmo dire che la fiducia è un importante tratto distintivo delle organizzazioni efficaci (Dirks e Ferrin, 2001).

A livello intuitivo, di senso comune, ma talvolta anche nella letteratura scientifica, emerge l’assunzione implicita che gli effetti della fiducia siano solo positivi: ovvero un bene intrinsecamente buono per cui nelle relazioni e nelle organizzazioni “più ce n’è e meglio è”. A seguire proponiamo una presentazione sistematica degli effetti della fiducia nelle organizzazioni e un approfondimento sui punti critici della fiducia nelle organizzazioni.

2.1 Il “principio organizzativo”

McEvily e collaboratori (2003) propongono una cornice interpretativa per integrare in modo unitario e coerente i molteplici effetti della fiducia organizzativa. Il concetto base della loro proposta è quello di “principio organizzativo” (*organizing principle*), definito come “*a heuristic for how actors interpret and represent information and how they select appropriate behaviors and routines for coordinating actions*” (McEvily et al., 2003, p. 92). La riteniamo una proposta molto valida ed utile proprio a comprendere la logica complessiva attraverso la quale le informazioni sono raccolte, distribuite ed elaborate, sia all’interno delle organizzazioni che tra di esse, e quindi un modo per sistematizzare i diversi effetti della fiducia organizzativa.

Chiaramente la fiducia non è l’unico principio organizzativo, anzi, generalmente, in una stessa organizzazione ne operano diversi. Ad esempio, se l’autorità è importante per i comportamenti osservabili e controllabili, la fiducia è essenziale quando vi sono ambiguità nell’azione e comportamenti non osservabili. Siccome nella maggior parte delle organizzazioni è presente sia un insieme di comportamenti osservabili che uno di non osservabili, è molto probabile che siano compresenti autorità e fiducia.

Continuando nella logica della proposta di McEvily, la fiducia in quanto principio organizzativo agisce attraverso due percorsi causali: la “strutturazione” (*structuring*) e la “mobilitazione” (*mobilizing*). Nella stessa linea Dirks e Ferrin (2002) hanno sintetizzato gli effetti della fiducia secondo due approcci: il primo enfatizza gli effetti diretti della fiducia intesa come un importante fenomeno organizzativo: comunicazione, negoziazione, risoluzione dei conflitti; il secondo misura gli effetti indiretti, ovvero come la fiducia crei le condizioni per un’interpretazione positiva dei comportamenti di un altro: condizione fondamentale per ottenere cooperazione e migliori performance. Strutturazione e mobilitazione sarebbero, quindi, dei *casual pathways*: ovvero “*the conceptual logic that explains how and why trust affects certain elements of organization*” (McEvily et al., 2003, p. 94).

Per strutturazione s’intende la formazione, il mantenimento e l’aggiornamento di un sistema di posizioni e collegamenti fra attori sociali in uno spazio sociale; ne risulta una rete di modelli di interazione stabili sia formali che informali. Dalla

strutturazione dipende anche la stratificazione sociale, in base a differenze di status, potere e conoscenza.

La mobilitazione è la motivazione dei membri dell'organizzazione a tradurre in azione la distribuzione delle risorse materiali e immateriali, la cooperazione e il problem-solving. La tesi sostenuta dagli autori è che la fiducia influenzi anche tali processi di condivisione e impegno oltre che nell'ambito della strutturazione.

CASUAL PATHWAYS		ORGANIZATIONAL PROPERTIES	
<i>STRUCTURING</i>		<i>PATTERNS</i>	
Transferability	→	Density	
Generative capacity	→	Multiplexity	
Delayed reciprocity	→	Stability	
Role specialization	→	Nonredundancy	
<i>MOBILIZING</i>		<i>PROCESSES</i>	
Disclosing and screening	→	Knowledge sharing	
Identifying	→	Committing	
Suspending judgment	→	Safeguarding	

Tabella 2: alcuni dei principali effetti della fiducia organizzativa nell'ambito della strutturazione e della mobilitazione, attraverso i rispettivi schemi e processi. Adattato da: McEvily et al., 2003, p. 94.

Vediamo più nel dettaglio alcuni dei principali effetti della fiducia, secondo questo modello teorico, a partire dai percorsi causali della strutturazione. La fiducia ha effetti nell'ambito della strutturazione su alcune proprietà organizzative come: la densità, la molteplicità, la stabilità e la non ridondanza.

Transferability

Alla base di questo effetto c'è l'idea che la fiducia possa avere una fonte diversa dal *trustee* stesso, ovvero una terza persona fidata. “Two people who have little or no

knowledge of each other can develop trust for each other relatively quickly when they share trust in a common third party” (McEvily et al., 2003, p. 94). Un'altra forma di trasferibilità è la fiducia data a un altro membro del gruppo con il quale non si ha un'esperienza diretta, si tratta di una forma di fiducia basata sulla somiglianza percepita. La trasferibilità della fiducia implica la formazione di nuove relazioni e quindi un aumento della densità della rete, dove la maggior densità, quindi la maggior coesione organizzativa, è correlata a una serie di risultati, perlopiù positivi.

Generative capacity

Gli autori sostengono che la fiducia genera molteplicità - *“additional layers, dimensions or relational contents”* (McEvily et al., 2003, p. 95) - proprio attraverso il canale causale della capacità generativa. Potremmo definire la capacità generativa come un'altra forma di trasferibilità, dove però i legami aumentano non di numero ma di intensità. Come suggeriscono anche Lewicki e Bunker (1995) al ripetersi delle interazioni si acquisisce una maggior conoscenza e quindi percezione di affidabilità reciproca. Quindi, dalla fiducia emerge la capacità generativa di una relazione: *“trust represents an important component of social capital, defined as the actual or potential value derived from a relationship”* (McEvily et al., 2003, p. 95).

Delayed reciprocity

La fiducia influenza la strutturazione delle organizzazioni anche rendendo possibile la reciprocità, dando vita a relazioni più stabili e durature. Negli scambi organizzativi, non sempre lo scambio è istantaneo e il ritorno immediato: la fiducia permette quindi di sostenere lo sfasamento nel tempo della ricompensa che ristabilisce livelli di equità. Chiaramente questo comporta un rischio; rischio che le organizzazioni decidono di correre, in virtù della fiducia. *“Trust reduces the need for perfect congruence in value in a single exchange because there is an expectation that balance will be reached across a series of exchanges that occur over the course of an ongoing relationship”* (McEvily et al., 2003, p. 96).

Role Specialization

L'effetto della fiducia sulla rete organizzativa riguarda anche la riduzione della ridondanza attraverso la specializzazione dei ruoli.

“By designating differentiated roles and positions, the members of a unit or organization rely on a particular individual to act on behalf of that unit or organization [...]. In many cases, specialized roles act as a bridge between otherwise disconnected individuals, units, or organizations, which makes trust in the role occupant a relevant consideration” (McEvily et al., 2003, p. 96).

Sul versante della mobilitazione, gli autori individuano diversi percorsi causali che portano la fiducia a tradursi in azione. Essi riguardano in particolare: la comunicazione, l'identificazione e la sospensione del giudizio. La fiducia ha effetti nell'ambito della mobilitazione su alcune proprietà organizzative come: la condivisione della conoscenza, l'impegno e la tutela.

Disclosing and screening

La conoscenza viene condivisa maggiormente in organizzazioni con più alti livelli di fiducia; inoltre, si riduce la necessità di screening, di controllo delle informazioni ricevute da altri. Quindi l'aumento della condivisione della conoscenza avviene sia da parte del destinatario che del mittente.

Dal punto di vista del mittente: la fiducia nel destinatario aumenta il suo grado di apertura; dal punto di vista del destinatario, la fiducia influisce sulla veridicità percepita dell'informazione condivisa. Infatti, quando la fonte è attendibile, si avverte meno il bisogno di verificare il contenuto della comunicazione.

Identifying

Si ipotizza un'influenza reciproca tra fiducia e identificazione. In particolare, il modello di Lewicki e Bunker (1995) visto in precedenza, pone l'identificazione come base di una terza fase dello sviluppo della fiducia. *“As identification intensifies, the strength of attachment, or commitment, to a collectivity and their objectives increases as well”* (Kramer 1993, citato in McEvily et al., 2003, p. 98). Al contempo, la fiducia porta a un'interazione e interdipendenza maggiore tra le parti e quindi a una maggior identificazione con i bisogni e le priorità degli altri.

Suspending judgment

In un clima di fiducia si avverte meno la necessità di proteggersi da comportamenti opportunistici (Cummings e Bromiley, 1996) e si tende a presupporre che le intenzioni dell'altra parte siano benevole. In situazioni di incertezza o di potenziale conflitto, si è più portati a dare il "beneficio del dubbio", sospendendo il giudizio. Quando invece prevale la sfiducia, il bisogno di controllo aumenta notevolmente.

La fiducia permette in questo modo di modificare il tipo di supervisione richiesta che potremmo definire con McEvily (2003, p. 98, tda) una "supervisione rilassante" che garantisce l'autonomia dei singoli ed evita di disperdere molte energie in un eccessivo monitoraggio. Vale la pena anche ricordare che un eccessivo monitoraggio può avere l'effetto di una profezia che sia autoavvera, suscitando scetticismo e cultura del sospetto. Infine, solo quando i vincoli di controllo non sono eccessivi si può mettere alla prova la reale affidabilità degli individui, in caso contrario essi si attengono semplicemente all'adempimento delle regole senza margine di libertà di azione. È ciò che indaga Perrone nello studio "*Free to be trusted?*" (Perrone et al., 2003).

2.2 Le criticità della fiducia

Nell'approccio unidimensionale la fiducia tende ad essere considerata in modo univoco, come una risorsa intrinsecamente buona e allo stesso modo, la sfiducia come intrinsecamente negativa, ad esempio legata alla non risoluzione di un conflitto nella fase evolutiva (Erikson, 1963). Sebbene a livello empirico e di ricerca, ci sono solidi motivi per considerare la fiducia come un elemento essenziale e benefico per le organizzazioni, vorremmo mantenere un approccio attento alle diverse sfaccettature - talvolta perfino contraddittorie - di una realtà complessa e composita come la fiducia. Crediamo che esista un livello ottimale di fiducia e sfiducia e che un eccesso di fiducia potrebbe, quindi, risultare dannoso (Lewicki et al., 2006). È probabile che la posizione più saggia sia quella di Luhmann che suggerisce di adottare sia una salutare dose di fiducia che di sfiducia (Luhmann 1979, citato in Lewicki et al., 2006).

Alcuni autori come, ad esempio, Deutsch (1958, citato in Lewicki et al., 2006), sostengono che la fiducia può creare delle zone cieche nelle quali il *trustor* finisce per

essere strumentalizzato. Kramer in questo senso raccomanda un certo grado di prudente paranoia (Kramer, 1996).

Nell'ampio studio di Dirks e Ferrin (2001), che compara più di 40 ricerche empiriche sugli effetti della fiducia, emergono i principali quali: condivisione delle informazioni, capacità di risoluzione dei conflitti, comportamenti cooperativi e soddisfazione lavorativa. Allo stesso tempo, gli autori sottolineano che alti livelli di fiducia non giustificata costituiscono una criticità potenziale, che lascia spazio a vari tipi di prevaricazione.

Anche Langfred esplora gli effetti negativi della fiducia sui team di lavoro dimostrando che nei team ad alti livelli di autonomia, un'elevata fiducia può portare a minori livelli di performance (Langfred, 2004).

McEvily e collaboratori, proponendo la sistematizzazione degli effetti della fiducia nella logica del principio organizzativo che abbiamo già affrontato precedentemente, evidenziano delle criticità (*downsides*) associate ai diversi percorsi causali.

Per quanto riguarda l'effetto della "densità relazionale": se la coesione della rete può generalmente essere associata a risultati positivi, non dobbiamo dimenticare che si possono presentare effetti negativi quali il "pensiero di gruppo", la mancanza di flessibilità e adattabilità (Uzzi 1997, citato in McEvily et al., 2003, p. 95).

Quando McEvily si riferisce alla "reciprocità ritardata" come effetto positivo della fiducia, nota che l'altra faccia della medaglia può essere una riduzione della capacità di liberarsi da determinati vincoli relazionali. Ad esempio, nel mondo lavorativo, un certo rapporto commerciale può essere mantenuto anche quando esistono alternative migliori, a causa di obblighi in sospeso nei confronti di una delle parti.

Legato all'effetto di maggior "condivisione delle conoscenze", abbiamo già notato come un eccesso di fiducia può portare a zone ciecche e quindi, ad esempio, alla condivisione di informazioni errate.

"Even the most reliable and best-intentioned source can mistakenly share knowledge that is inaccurate, invalid, or outdated. This is one reason why organizations that rely excessively on trust as an organizing principle may experience strategic

blindness, overconfidence, inertia, or the inability to innovate” (McEvily et al., 2003, p. 96).

Nella stessa linea, un punto critico dell’effetto benefico dell’“identificazione”, è che un livello eccessivo di fiducia può portare alla riduzione del senso critico e a minor capacità di sostenere punti di vista alternativi: “*In extreme cases, overidentification can engender inertia and core rigidities that may hinder the organization’s ability to adapt and respond to environmental change*” (McEvily et al., 2003, p. 97).

Da questa breve e certamente incompleta rassegna comprendiamo che stabilire il livello ottimale di fiducia è impresa ardua: ciò che è certo è che la sua valutazione non può essere risolta indipendentemente dalle relazioni in cui viene vissuta. Una relazione basata su un profondo legame interpersonale è qualitativamente diversa da una basata su una transazione economica e, chiaramente, richiede livelli di fiducia diversi.

3. Fiducia e sfiducia

Lewicki (1998) nota che nella ricerca sulla fiducia nel campo delle organizzazioni tendono a dominare tre presupposti: la fiducia e la sfiducia sono comprese come polarità esclusive e opposte, la fiducia è vista come “buona” e la sfiducia come “cattiva” e, inoltre, si tende a dare poca attenzione al contesto sociale in cui si genera fiducia. Mentre nel paragrafo precedente abbiamo cercato di presentare anche alcune criticità della fiducia proprio per smontare una visione monolitica di fiducia intrinsecamente buona, in questo vorremmo, invece, approfondire il rapporto tra fiducia e sfiducia andando oltre il paradigma lineare unidimensionale.

Sappiamo che il rapporto tra fiducia e sfiducia è stato interpretato in modi diversi. A prima vista potrebbe sembrare ovvia una relazione unidimensionale in cui la sfiducia è semplicemente assenza di fiducia. La definizione di Mutti (1987) presenta la sfiducia proprio come opposto della definizione di fiducia proposta da Simmel già vista nelle pagine precedenti: “un’aspettativa con valenza negativa per l’attore, maturata sotto condizioni di incertezza, ma in presenza di un carico cognitivo e/o emotivo tale da permettere di superare la soglie del semplice timore, del cauto sospetto, della prudenza,

della vigilanza critica” (citato in Pozzobon, 2020, p. 58). Rimangono la situazione di incertezza e le componenti emotive e cognitive, ma cambia la valenza. Importante, poi, considerare un aspetto che lo stesso Mutti rileva: il passaggio da sfiducia a fiducia richiede maggior carico emotivo e cognitivo rispetto a quanto esige il passaggio dalla fiducia alla sfiducia. Si ipotizza, quindi, un *continuum* che collega la fiducia e la sfiducia ma dove la direzione di marcia può implicare sforzi maggiori o minori.

Tuttavia, analizzando meglio, ci accorgiamo che un approccio bidimensionale permette di cogliere con più precisione la complessità della relazione tra fiducia e sfiducia. Lewicki e collaboratori propongono una cornice teorica che permette di considerare l’interazione tra le due variabili - fiducia e sfiducia - concepite in modo indipendente. Anche per questi ricercatori la fiducia è considerata come aspettativa positiva e la sfiducia come aspettativa negativa:

“By ‘confident positive expectations’, we mean a belief in, a propensity to attribute virtuous intentions to, and a willingness to act on the basis of another’s conduct. Conversely, by ‘confident negative expectations’, we mean a fear of, a propensity to attribute sinister intentions to, and a desire to buffer oneself from the effects of another’s conduct” (Lewicki et al., 1998, p. 439).

Entrambi i costrutti servono quindi a esprimere un giudizio in situazioni di incertezza. Lo specifico di questo approccio è che considera le due dimensioni indipendenti: ovvero, la bassa fiducia è qualitativamente diversa dall’alta sfiducia e così viceversa.

Come si può osservare, il modello teorico (rappresentato nella figura 6) cerca di rispettare la complessità e la multidimensionalità proprie delle relazioni interpersonali. Nelle relazioni con alti livelli di interazione si combinano diversi gradi di fiducia e sfiducia che portano quindi a una valutazione più approfondita della relazione fiduciaria complessiva. Come affermano Farnese e Barberi:

“La compresenza dei due elementi consente infatti il superamento di una scissione in cui una fiducia eccessiva, non bilanciata da elementi di sfiducia, porta a inerzia cognitiva e credulità; o, viceversa, una forte sfiducia, non bilanciata da componenti fiduciarie, limita la possibilità di interazione con l’altro, ostacolando scambi e transazioni” (2010, p. 27).

Lewicki (et al., 2006) spiegano questa multidimensionalità della fiducia attraverso un esempio tratto dalla vita quotidiana: un coniuge può fidarsi del partner nel prendersi cura dei figli ma non avere la stessa fiducia nel modo in cui questi guida l'auto. Quindi la domanda non è: “c'è o non c'è fiducia?”, ma: “fiducia per fare cosa?”.

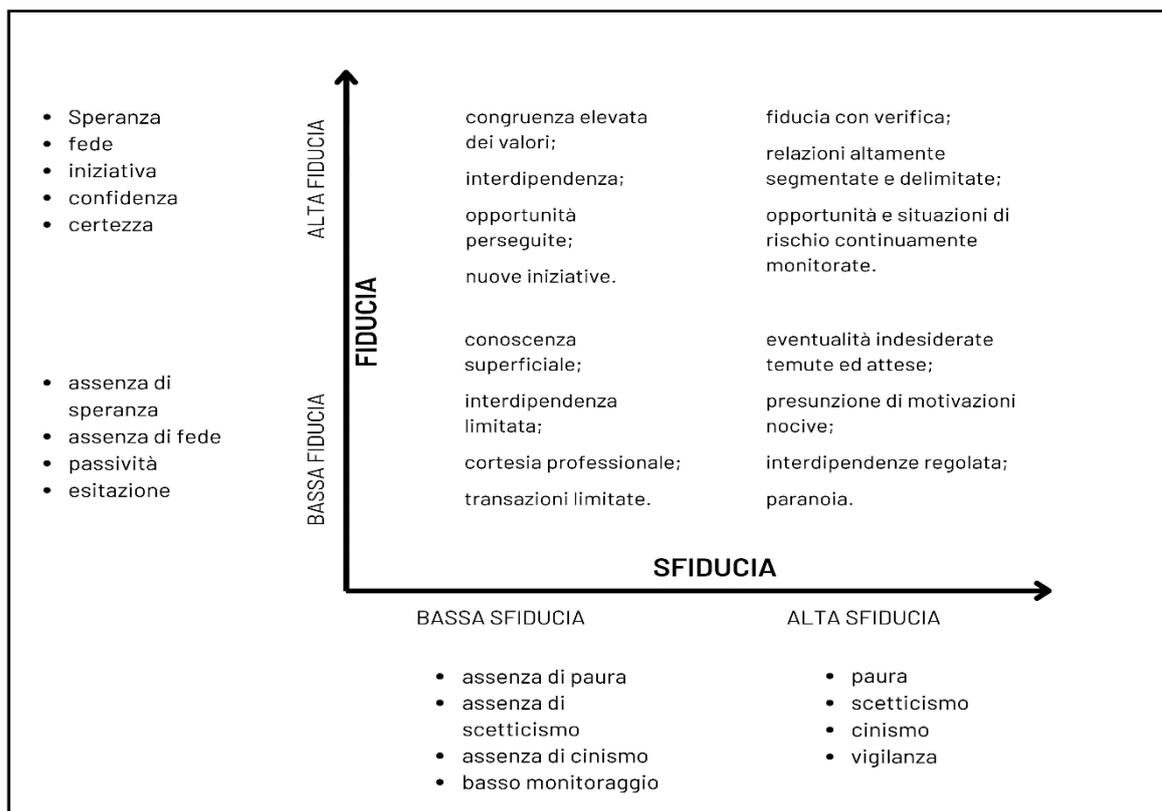


Figura 6: rappresentazione della fiducia e della sfiducia come costrutti indipendenti e integrati. Adattato da: Lewicki et al., 2006, p. 1003.

Risulta chiaro che il grado di fiducia o di sfiducia evolve nel tempo, attraverso l'intensificarsi delle interazioni e approfondendo gli ambiti di conoscenza interpersonale. Lewicki rileva che si dà un cambio sia in intensità - in base alla profondità della relazione - che in ampiezza - nel diversificarsi delle situazioni di interazione -. In questo modello bidimensionale, vengono identificati quattro condizioni relazionali prototipiche, con caratteristiche e sfide peculiari.

Bassa fiducia/bassa sfiducia

Un individuo non ha né ragioni per fidarsi né per essere diffidente: è una relazione probabilmente caratterizzata da poche interazioni e poca profondità e diversificazione.

Alta fiducia/bassa sfiducia

Ci sono buone ragioni per fidarsi e non ce ne sono per essere diffidenti. C'è un buon livello di interdipendenza, si perseguono obiettivi comuni, coinvolgendo anche la dimensione affettiva: *“the trusting party is likely to identify with the trusted's values, feel strong positive affect toward the trusted, and express these feelings through various verbalizations of appreciation, support, and encouragement”* (Lewicki et al., 2006, p. 446).

Bassa fiducia/alta sfiducia

Non c'è fiducia e ci sono forti elementi per vigilare con diffidenza. Difficilmente ci sarà una relazione di interdipendenza e si impiegherebbero comunque molte energie per controllare la controparte. Nelle organizzazioni, una situazione di questo tipo renderebbe quasi impossibile una collaborazione efficace, a meno che non si definiscono in modo molto chiaro degli ambiti specifici di interazione e delle regole che consentano l'interazione funzionale.

Alta fiducia/alta sfiducia

Ci sono alti livelli di fiducia combinati con aspetti in cui ci sono buone ragioni per essere molto diffidenti. È un'interdipendenza che presenta diverse sfaccettature. *“In order to sustain and benefit from this form of relationship, parties can take steps to limit their interdependence to those facet linkages that reinforce the trust and strongly bound those facet linkages engendering the distrust”* (Lewicki et al., 1998, p. 447).

Questa visione del rapporto tra fiducia e sfiducia ci porta ad alcune conclusioni. Innanzitutto, è importante non dimenticare che fiducia e sfiducia sono elementi costitutivi di ogni relazione, presenti in proporzioni diverse e in una tensione dinamica. Come già Luhmann aveva compreso: *“For contemporary circumstances, trust cannot exist apart from distrust, and trust cannot increase apart from increases in distrust.*

Increases in trust or distrust - apart from increases in the other - may do more harm than good!" (1979, citato in Lewicki et al., 1998).

Inoltre, è importante monitorare l'impatto a livello organizzativo: per Lewicki anche la sfiducia ha un ruolo strategico nelle organizzazioni, se mantenuta nel giusto equilibrio dinamico, innanzitutto perché può favorire maggiori livelli di razionalità organizzativa, che va oltre la razionalità individuale. Gli autori sostengono che la coesistenza funzionale di fiducia e sfiducia può essere una componente fondamentale nei team ad alte prestazioni. Come già affrontato nel paragrafo precedente sulle criticità della fiducia, una certa dose di sfiducia può quindi aiutare a mitigare gli effetti di un eccesso di fiducia.

Dawes e Thaler ci lasciano un esempio suggestivo che ci aiuta a comprendere come la compresenza tra fiducia e sfiducia sia una realtà più vicina alla nostra quotidianità di quanto immaginiamo:

"In the rural areas around Ithaca it is common for farmers to put some fresh produce on a table by the road. There is a cash box on the table, and customers are expected to put money in the box in return for the vegetables they take. The box has just a small slit, so money can only be put in, not taken out. Also, the box is attached to the table, so no one can (easily) make off with the money" (1988, citato in Lewicki et al., 1998, p. 454).

4. Monitorare la fiducia

4.1 Cosa si intende misurare

Dato il ruolo strategico della fiducia nelle organizzazioni, possiamo comprendere quanto sia importante poter monitorare e misurare la fiducia. A tal proposito esistono questionari che cercano di rilevare in modo sintetico la fiducia, come ad esempio Brockner e collaboratori (1997, citato in Farnese e Barberi, 2010) che suggeriscono due items rispetto alla fiducia nel responsabile di area e nel management aziendale.

È certamente possibile misurare l'intensità della relazione fiduciaria lungo un *continuum* che va dalla sfiducia alla piena fiducia, ma riteniamo più utile considerare anche che esistono differenze qualitative nei tipi di fiducia che si differenzia quindi per gli elementi su cui si basa e per i processi mentali che coinvolge (Farnese e Barberi, 2010; Lewicki e Bunker, 1995).

Dietz e Den Hartog (2006) sintetizzano questa differenziazione qualitativa in cinque tipologie (vedi figura 7).

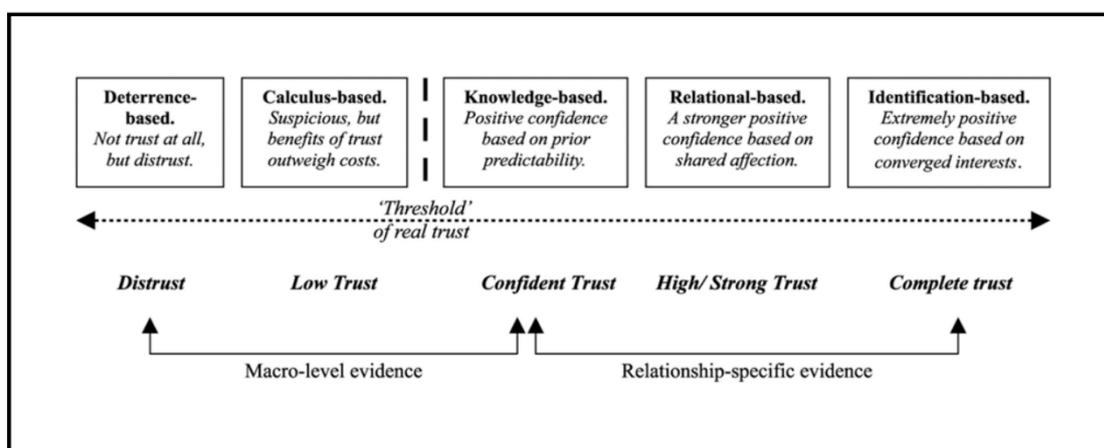


Figura 7: diversi livelli qualitativi di fiducia. In: Dietz e Den Hartog, 2006, p. 563.

La fiducia basata sulla deterrenza non costituisce una forma di fiducia, ma piuttosto di sfiducia: non c'è la volontà di essere vulnerabili ma semplicemente la forza di una minaccia esterna e di un controllo. Come nota Rousseau “il controllo entra in gioco quando non è presente una fiducia adeguata” (Rousseau et al., 1998, p. 399, tda).

Tra la fiducia basata sul calcolo e quella basata sulla conoscenza vi è un notevole salto qualitativo. In quest'ultima subentrano effettivamente delle aspettative positive rispetto all'altra persona che si basano sulle motivazioni, la capacità, l'affidabilità della controparte. È qui che si inizia a parlare realmente di fiducia in linea con la definizione che abbiamo proposto finora.

Via via che la relazione evolve, entra in livelli più profondi di fiducia. Chiaramente la fiducia basata sulla relazione coinvolge maggiormente gli affetti ed è più legata alla qualità della relazione che all'osservazione dell'affidabilità.

All'ultimo stadio si trova la fiducia basata sull'identificazione che arriva a una piena unità di intenti, basata sull'assunzione di un'identità comune. Chi collabora in questo modo è coinvolto in una relazione più intensa, si sente parte di un "noi". Rousseau definisce la fiducia basata sull'identità come una "*relational trust at its broadest*" (Rousseau et al., 1998, p. 400).

Dietz e Den Hartog presentano un quadro sintetico che riassume i diversi aspetti della fiducia affrontati finora (vedi figura 8). Quando si pretende misurare la fiducia è bene considerare quali di questi elementi del processo fiduciario effettivamente si stanno rilevando.

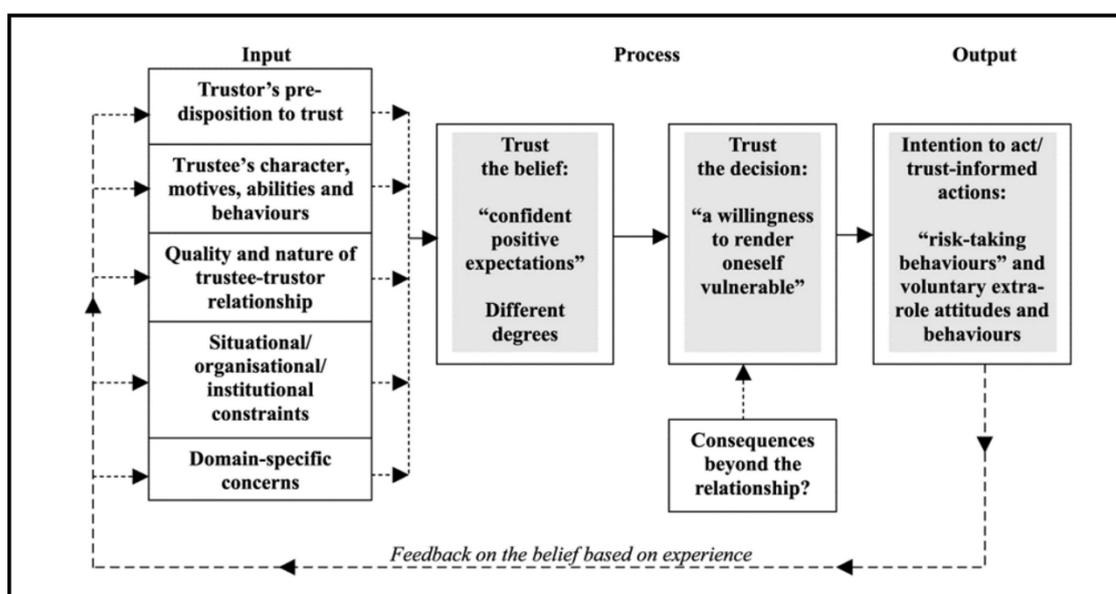


Figura 8: una rappresentazione del processo fiduciario. In: Dietz e Den Hartog, 2006, p. 564.

4.2 Organizational Trust Inventory

Una delle scale di misurazione più usate in ambito organizzativo è quella proposta da Cummings e Bromiley (1996) i quali intendono rilevare le tre componenti - cognitiva, affettiva e intenzionalità comportamentale - in linea con la loro definizione di fiducia:

“An individual’s belief, or a common belief among the members of a group, according to which another individual or group makes good faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and does not take excessive advantage of another, even when the opportunity is available” (citato in Vidotto et al., 2008, p. 564).

Gli autori propongono una scala di misurazione – la OTI: *Organizational trust inventory* - collegata alle tre dimensioni fiduciarie della definizione:

- *Fairness*: evitare di trarre eccessivo vantaggio. Si tratta della percezione che la controparte non approfitterà di opportunità impreviste a scapito del trustor.
- *Honesty*: onestà nelle trattative. Presuppone una comunicazione chiara e trasparente da parte dell’azienda.
- *Reliability*: affidabilità negli impegni. Riguarda le aspettative di credibilità e capacità di mantenere gli impegni presi.

La scala, di 62 item, 12 nella versione breve (di cui Vidotto e collaboratori offrono la validazione italiana) studia la “percezione collettiva delle variabili indagate” (Farnese e Barberi, 2010, p. 114).

In questo capitolo abbiamo inteso offrire una panoramica globale, per quanto sintetica, del tema della fiducia nelle organizzazioni.

Nella prima parte, ci siamo occupati del costrutto della fiducia in termini generali: definizione, dimensioni e livelli relazionali. Per quanto riguarda la definizione, consideriamo valida e utile ai fini del nostro lavoro, quella di Rousseau (1998): “*uno stato psicologico che comprende l'intenzione di accettare la vulnerabilità verso un altro, sulla base di aspettative positive rispetto alle sue intenzioni o al suo comportamento*”. Abbiamo precisato anche che la fiducia implica tre componenti: la *convinzione* – rispetto all'affidabilità e benevolenza dell'altro -, la *decisione* – come volontà di rendersi vulnerabili - e l'*azione* – ovvero l'assunzione effettiva di rischi -.

Si sono poi analizzate le due dimensioni di fondo della fiducia: quella *cognitiva*, basata sulla valutazione delle caratteristiche del *trustee*; e quella *affettiva* che riguarda invece la qualità della relazione con il *trustee*.

Nella seconda parte, abbiamo definito meglio la fiducia nell'ambito delle organizzazioni, assumendo che si tratti di una fiducia qualitativamente diversa da quella che appartiene ad altri livelli relazionali: individuale, interpersonale e sistemico. Innanzitutto, abbiamo selezionato un approccio trasformazionale allo studio della fiducia, che permette di cogliere il suo sviluppo attraverso tre possibili stadi: la fiducia basata sul calcolo, quella basata sulla conoscenza e infine la fiducia basata sull'identificazione.

Successivamente abbiamo delineato i multipli effetti della fiducia nelle organizzazioni, sistematizzandoli grazie al concetto di “principio organizzativo”. I principali effetti sono: la *trasferibilità*, la *capacità generativa*, la *diminuzione della necessità di screening*, la *sospensione del giudizio* e l'*identificazione*; essi possono essere raggruppati secondo due percorsi causali: la *strutturazione* e la *mobilitazione*.

Infine, abbiamo trattato altri aspetti della fiducia organizzativa come il rapporto tra fiducia e sfiducia, i rischi dell'eccesso di fiducia e il tema del monitoraggio e della misurazione.

Capitolo 2: La leadership

The more power you give away, the more you have.
(F. Hesselbein)

I. Introduzione

Non è facile definire in modo univoco il concetto di leadership. L'ampia gamma di approcci possibili e le migliaia di studi scientifici reperibili in letteratura potrebbero farci desistere da questo proposito. Uno dei più autorevoli autori di riferimento, Bernard Bass, afferma: *“there are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”* (Bass, 1990, citato in Bogenschneider, 2016).

Kouzes e Posner (2010, citato in Çoğaltay, 2015) descrivono la leadership in cinque pratiche fondamentali:

- indicare la strada;
- ispirare una visione condivisa;
- sfidare i processi;
- favorire le possibilità d'azione dei collaboratori;
- incoraggiare le persone.

A partire dall'etimologia anglosassone della parola che comprende i termini *"lead"* e *"ship"* intuiamo che si tratta di un'esperienza legata all'andare, al condurre, al movimento ma anche all'abilità, alla capacità. Potremmo dire che chi esercita una leadership sa condurre lungo il sentiero le persone con cui condivide un viaggio. I termini *"leader"* e *"leadership"* ormai fanno parte della lingua italiana perché racchiudono un universo semantico molto diversificato - autorità, potere, dominazione

ma anche guida, influenza, ascendente – che difficilmente trova un unico termine corrispondente nella lingua italiana (Speltini & Palmonari, 2007). È per questo che preferiremo usare direttamente i termini inglesi di leader e di leadership.

Avere leadership significa, quindi, saper orientare, esercitare un'influenza sugli altri. In un tempo come il nostro di crisi dell'autorità, si sente la nostalgia e il bisogno di guide efficaci che in qualche modo sappiano rassicurare, motivare e potenziare, senza coercizioni e repressioni. Leader autorevoli, insomma. Come fa notare Caprara: “la leadership è fondamentalmente un processo di influenza interpersonale che ognuno in qualche modo esercita sui propri simili, ma che i leader esercitano in maniera più incisiva e pervasiva” (Caprara, 2013, p. 178).

È chiaro quindi che parlare di leadership oggi significa riferirsi a un processo di influenza sociale che scaturisce dalla complessa interazione tra persona e ambiente. Nelle pagine che seguono cerchiamo di tratteggiare l'evoluzione della ricerca scientifica sulla leadership: essa ci porterà a passare dall'attenzione alle caratteristiche o ai comportamenti di un leader alla consapevolezza di un processo di leadership molto più complesso che coinvolge il leader, i collaboratori, l'ambiente.

II. Evoluzione di un concetto

1. Uno sguardo d'insieme

Daft e Lane (2008) propongono un *excursus* dell'evoluzione del concetto di leadership, leggendola contestualmente ai cambiamenti sociali e culturali. Come si nota nella figura 9, si possono individuare in questo modo quattro ere evolutive.

I Era

È la fase pre-industriale e pre-burocratica: vi sono molte organizzazioni, generalmente non troppo grandi, guidate da una persona sola. La maggior semplicità dell'ambiente rispetto a quello contemporaneo fa sì che una singola persona possa avere una visione globale, gestendo e controllando i processi. È questo il contesto favorevole per lo sviluppo delle Teorie del grande uomo e lo studio della leadership basata sui tratti.

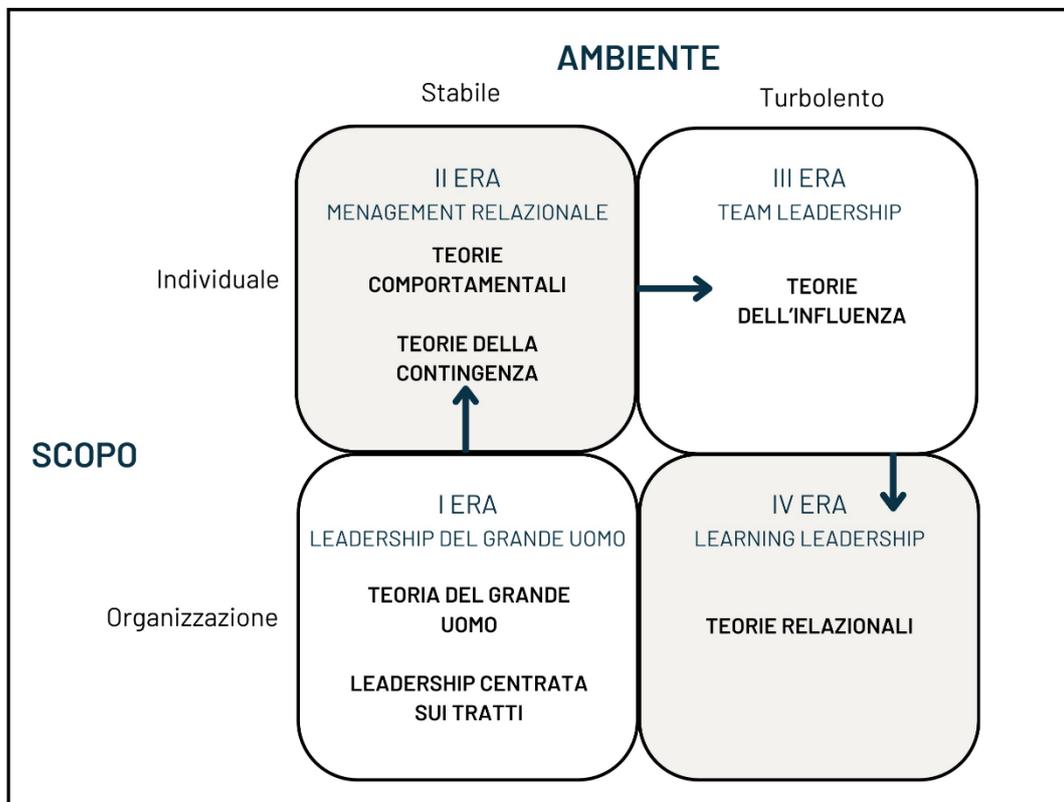


Figura 9: evoluzione storica del concetto di leadership. Adattato da: Daft, 2008, p. 22.

II Era

Il mondo ancora rimane stabile ma il contesto delle organizzazioni diventa mano a mano più articolato, gerarchico e burocratizzato. Si mettono a punto gli standard di efficacia ed efficienza. È in questo contesto che nasce una visione razionale del management: il rational manager dirige e controlla. L'approccio alla leadership centrato sui comportamenti e le teorie situazionali vedono qui il loro sviluppo: i leader analizzano la situazione, sviluppano un piano e controllano il corso degli eventi (Daft e Lane, 2008).

III Era

Negli anni Ottanta del '900 anche questi approcci si rivelano insufficienti a governare un mondo in grande cambiamento che va, via via, perdendo stabilità. È un'era di grande confusione per i leader in seno alle organizzazioni: si iniziano a sperimentare qui modalità di condivisione della leadership, *empowerment* e lavoro sul gruppo.

IV Era

Entriamo nell'era della digitalizzazione: tutto sta cambiando e lo fa sempre più velocemente. Si affaccia qui, nella sintesi proposta da Daft e Lane, il *learning leader*, che rifiuta il controllo nel senso tradizionale del termine. "*Leaders emphasize relationship and networks, and they influence others through vision and values rather than power and control*" (Daft e Lane, 2008, p. 23). Il *learning leader* è aperto all'apprendimento costante e al cambio, incoraggiando la crescita altrui.

È evidente che il salto da una fase all'altra, o da un approccio all'altro, come spesso succede, non avviene in modo netto e definito ma accompagna gradualmente i cambi sociali e culturali. Inoltre, i diversi approcci spesso sopravvivono e perdurano anche nelle fasi successive. Approfondiamo nelle pagine che seguono l'*excursus* cronologico per comprendere più nel dettaglio l'evoluzione della comprensione della leadership nella ricerca scientifica.

2. *Approccio transazionale*

2.1 *The Great man theories e gli approcci centrati sui tratti*

I primi studi sulla leadership si sono concentrati sull'identificazione delle caratteristiche personali che configurano il profilo del leader. Non a caso questi studi si sviluppano soprattutto in concomitanza con la diffusione delle prime tecniche di valutazione psicometrica di inizio Novecento. All'origine di queste ricerche vi è la convinzione che i leader siano uomini - sono stati sempre pensati come maschi - nati con alcuni tratti eroici e abilità naturali che predispongono alla leadership. Per questo motivo, le teorie che si ispirano a questo approccio vengono definite come: "*The great man theories*" (Daft e Lane, 2008; Quaglino e Ghislieri, 2004).

Arriva fino ai giorni nostri l'interesse accademico per l'individuazione dei tratti distintivi del leader, partendo dalla convinzione che la leadership racchiuda caratteristiche stabili di personalità. In generale, sintetizzando la letteratura sul tema (Çoğaltay, 2015) potremmo dire che i tratti più comunemente individuati sono:

- *Intelligence*: numerosi studi hanno riscontrato una relazione significativa tra leadership e intelligenza. I leader hanno livelli superiori alla media soprattutto per quanto riguarda le abilità verbali, l'intelligenza emozionale e l'abilità di giudizio.
- *Self-confidence*: la caratteristica della fiducia in se stessi permette di sentirsi sicuri e capaci di guidare/influenzare altri.
- *Decisiveness*: abilità che permette di affrontare difficoltà per raggiungere gli obiettivi. È composta da determinazione, potere, iniziativa.
- *Consistency*: è fondamentale che il *leader* non manifesti contraddizioni tra ciò che fa e ciò che dice. Onestà e affidabilità sono alla base della fiducia.
- *Sociability*: indica la capacità di costruire relazioni interpersonali, l'attenzione ai bisogni e al benessere degli altri.

Un autore di riferimento indiscusso nella ricerca sulla leadership a partire dai tratti è Ralph Stodgill che, già nel 1948, realizza una rassegna dettagliata della

letteratura esistente. Nei 100 articoli presi in esame, emergono dei tratti abbastanza distintivi del leader, ma allo stesso tempo si pone in evidenza come la situazione influenzi notevolmente la rilevanza di determinate caratteristiche.

Peraltro, Stogdill, che continua a studiare i tratti anche nel ventennio successivo, giunge a confermare l'impossibilità di definire dei tratti come "universali", cioè avulsi dal contesto. La sua meta-analisi a partire da 163 studi compiuti tra il 1948 e il 1970 conclude che, certamente, alcuni tratti danno un contributo effettivo alla leadership, ma il valore di determinate caratteristiche varia a seconda del contesto (Stogdill, 1974, citato in Daft e Lane, 2008).

Più recentemente, in questa stessa linea, Kirkpatrick e Locke (1991) propongono una nuova analisi dei tratti del leader giungendo ad affermare che questi sono importanti ma non sufficienti a garantire una leadership efficace e di successo. I tratti che vengono evidenziati sono:

- *Drive*: con questo termine si richiama uno sforzo elevato che comprende ambizione, energia, tenacia, iniziativa.
- *Leadership motivation*: inteso come desiderio di influenzare e guidare altri.
- *Honesty and integrity*: indicano l'affidabilità che si dimostra nella corrispondenza tra parole e azioni, nella comunicazione aperta ma rispettosa della confidenzialità. Un insieme di caratteristiche che suggerisce come il leader è una persona di cui dovrebbe essere facile fidarsi.
- *Self-confidence*: la fiducia in sé stessi è fondamentale nella capacità decisionale e nella capacità di affrontare situazioni critiche. In questo senso non solo è importante la fiducia auto-percepita, ma anche il come questa è rilevata dall'esterno. La fiducia viene, inoltre, collegata dagli autori alla stabilità emozionale, elemento fondamentale per affrontare conflitti relazionali.
- *Cognitive ability*: il leader deve saper gestire un'enorme quantità di informazioni e ancor più oggi, in epoca di grandi cambiamenti

tecnologici. Allo stesso tempo, non si richiedono doti straordinarie: “*effective leadership [...] requires above average intelligence rather than genius*” (Kirkpatrick e Locke, 1991, p. 55).

- *Knowledge of the business*: una conoscenza effettiva dell'organizzazione e del lavoro.

La conclusione degli autori è che determinati tratti indicano la presenza di un potenziale di leadership ma che da soli non sono sufficienti: esistono fattori addizionali che permettono la messa in atto di tale potenziale.

2.2 Approccio basato sul comportamento

Comprendendo la necessità di andare oltre i singoli tratti, si sviluppa un approccio allo studio della leadership basato sui comportamenti, il “*Behavior approach*”. La tesi alla base di queste teorie è che il leader è efficace nella misura in cui adotta i comportamenti appropriati; in questo mondo ci si discosta dall'idea di una persona dotata dalla nascita di qualità soprannaturali per aderire a una visione di leader che può apprendere, nella pratica, le qualità necessarie.

Precursore in questo ambito è lo studio di Lewin, Lippitt e White (1939, citato in Quaglino e Ghislieri, 2004): gli autori rilevano l'influenza della leadership sul comportamento di gruppo sia in relazione al clima affettivo che alla realizzazione dei compiti. La ricerca prevedeva di misurare l'effetto di tre modalità di leadership su gruppi di bambini: lo stile *laissez-faire*, autocratico e democratico. Siccome ogni collaboratore, cambiando gruppo, assumeva uno stile di leadership diverso, i risultati ottenuti andavano attribuiti non alla sua personalità ma al suo diverso comportamento.

Lo stile autocratico si serve di metodi coercitivi e centralizza il potere; quello democratico coinvolge, suscita partecipazione; lo stile *laissez-faire*, invece, tende ad essere passivo: il leader interviene solo se richiesto. I risultati di tale studio evidenziano che in presenza di uno stile autocratico si ottengono risultati migliori ma solo quando il leader è presente; ad essi si accompagnano anche sentimenti negativi da parte dei membri del gruppo nei confronti del leader. Lo stile democratico produceva risultati ugualmente positivi che però perduravano anche in sua assenza; inoltre, in generale,

l'affettività caratteristica del gruppo era meno negativa. Nello stile permissivo si rilevava minor produttività e un clima talvolta caotico o aggressivo. Con Quaglino concludiamo che “le tecniche partecipative e un *decision making* maggiormente collaborativo sembrano contribuire a migliorare la prestazione, oltre che il clima del gruppo” (Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 8). Da questi primi studi emergono le intuizioni che – sebbene derivate da una ricerca condotta né in ambiente industriale/organizzativo, né su adulti – saranno successivamente alla base dell'*empowerment*.

Un altro tassello importante delle ricerche sui comportamenti proviene dall'Università del Michigan che, al termine degli anni Cinquanta, studia la leadership efficace. L'esponente di spicco di questi studi è Likert (1961, citato in Quaglino e Ghislieri, 2004) che mette a punto la *Survey of Organization*, un questionario che si propone di raccogliere gli elementi decisivi della leadership efficace e i suoi presupposti. Emergono due stili di leadership: quello centrato sul lavoro (*job-centered*) e quello centrato sulla persona (*employee-centered*). Mentre il primo si focalizza sugli obiettivi e le attività, il secondo misura il supporto ai collaboratori e lo sviluppo delle interazioni.

Al contempo, anche l'Università dell'Ohio, sotto la guida di Stogdill, avanza nella definizione dello stile di leadership efficace. Stogdill e Coons (1957, citato in Quaglino e Ghislieri, 2004) perfezionano il *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), dal quale emergono due dimensioni:

- il comportamento di realizzazione (*initiating structure behavior*): i comportamenti centrati sulla realizzazione del compito;
- il comportamento di sostegno (*considering behavior*): i comportamenti centrati sul riconoscimento dei bisogni e sullo sviluppo delle relazioni.

In sintesi, dall'intreccio di queste variabili emergono quattro stili che definiscono diverse modulazioni della leadership.

R. Blake e J. Mouton, negli anni Sessanta, realizzano la *Managerial grid* (vedi figura 10): uno strumento che mette in relazione lo stile di leadership e l'orientamento al cambiamento, per aiutare a selezionare lo stile d'azione più adeguato a "sostenere la tensione verso il futuro" (Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 16). Nella scala da 1 a 9 che incrocia l'interesse per le persone e l'interesse per la produzione emergono cinque possibili stili:

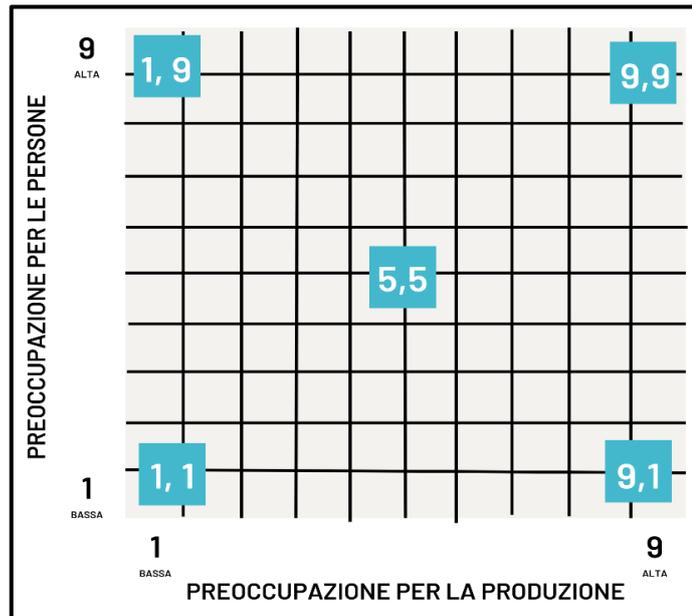


Figura 10: la "Managerial grid" di Blake e Mouton (1964). Adattato da: Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 17.

- *Impoverished leader (1.1)*: il minimo degli sforzi incentrati a mantenere la propria posizione nell'organizzazione.
- *Authority-compliance leader (9.1)*: il leader manipolatore che, essendo interessato prevalentemente alla produzione, si relaziona con le persone in modo strumentale.
- *Country club leader (1.9)*: il leader non si interessa della produttività ma del clima relazionale amichevole.
- *Middle of the road leader (5.5)*: è il leader moderato che cerca di mantenere sia un buon clima che una produttività soddisfacente.
- *Team leader (9.9)*: elevato interesse per le persone e per la produzione. È chiaramente considerato il modello ideale.

La Leader member-exchange

L'approccio ha origine negli anni Ottanta circa, a partire dalla *Vertical dyadic linkage theory* (Dansereau Jr et al., 1975) che si focalizza sulla qualità della relazione instaurata dal leader con ogni membro dell'organizzazione. In questo senso è il leader a stabilire il tipo di relazione di lavoro, attraverso la diade verticale. Vengono così identificati due principali tipi di relazione *leader-follower* (Quaglino e Ghislieri, 2004):

- *In-group exchange*: relazione caratterizzata da influenza reciproca, fiducia bidirezionale, obiettivi condivisi comuni. I collaboratori partecipano ai processi decisionali, il leader ricorre a un potere basato su esperienza e riconoscimento.
- *Out-group exchange*: forte bisogno di controllo che non permette l'instaurarsi di fiducia reciproca, rispetto e condivisione. Il tipo di relazione è relegato al contratto lavorativo, può ricorrere anche a mezzi coercitivi, ci si aspetta una corrispondenza a richieste formali.

Come evoluzione della *Vertical dyadic linkage theory*, si sviluppa la *Leader member exchange* (LMX) che approfondisce il modo in cui si forma la relazione diadica e i suoi effetti. L'idea di fondo è che un'elevata qualità della relazione tra leader e follower possa diminuire il *turn-over*, migliorare la prestazione e la soddisfazione (Graen et al., 1982).

2.3 La leadership situazionale

Nell'evoluzione degli studi sulla leadership, dagli anni Settanta l'interesse inizia a dirigersi maggiormente verso la situazione: i modelli di *team leader* teorici, cioè efficaci indipendentemente dal contesto, sono attualmente considerati una sorta di "mito" (Quaglino e Ghislieri, 2004). Come afferma Hollander: "staccare il leader dai fattori situazionali è totalmente irrealistico, poiché trascura un dato essenziale e cioè che la leadership è un processo interattivo" (1985, citato in Speltini & Palmonari, 2007, p. 170).

Fiedler nel 1967 realizza uno studio estensivo della relazione tra stili del leader e specifiche situazioni: in questo modo mette a fuoco dinamiche di interazione tra variabili situazionali, personalità e comportamento del leader. La *Contingency theory of leader effectiveness* è volta a determinare se lo stile di leadership è orientata al compito o alla relazione e se la situazione è adatta a questo stile permettendo di massimizzare la prestazione (Quaglino, 1999).

Il punto di massima espansione delle teorie della leadership situazionale si raggiunge negli anni Ottanta ed è rappresentato principalmente dagli studi di Hersey e Blanchard (1982) che mettono a punto la *Life cycle theory of leadership*. Questo modello propone, come variabile cruciale nella valutazione della situazione, la maturità dei collaboratori (*readiness*). In base al livello di maturità, misurata in relazione a un compito specifico, si sceglie lo stile per ottimizzare la performance (Quaglino e Ghislieri, 2004).

I livelli di maturità sono:

- bassa: non c'è né volontà né capacità da parte dei follower di portare a termine un compito;
- da bassa a moderata: follower motivati ma solo parzialmente in grado di gestire il compito assegnato;
- da moderata a alta: follower abili ma solo parzialmente motivati;
- alta: follower capaci di portare a termine autonomamente il compito e motivati a farlo.

In base allo screening della maturità dei subordinati, il leader sceglie lo stile più adeguato. Gli autori propongono quattro stili: prescrivere, vendere, coinvolgere e delegare (vedi figura 11). Importante osservare che la valutazione sulla maturità si modifica nel tempo - durante la relazione - e in base al compito. Ad esempio, all'inizio può essere necessario prescrivere ma poi nel tempo si arriva a uno stile di delega.

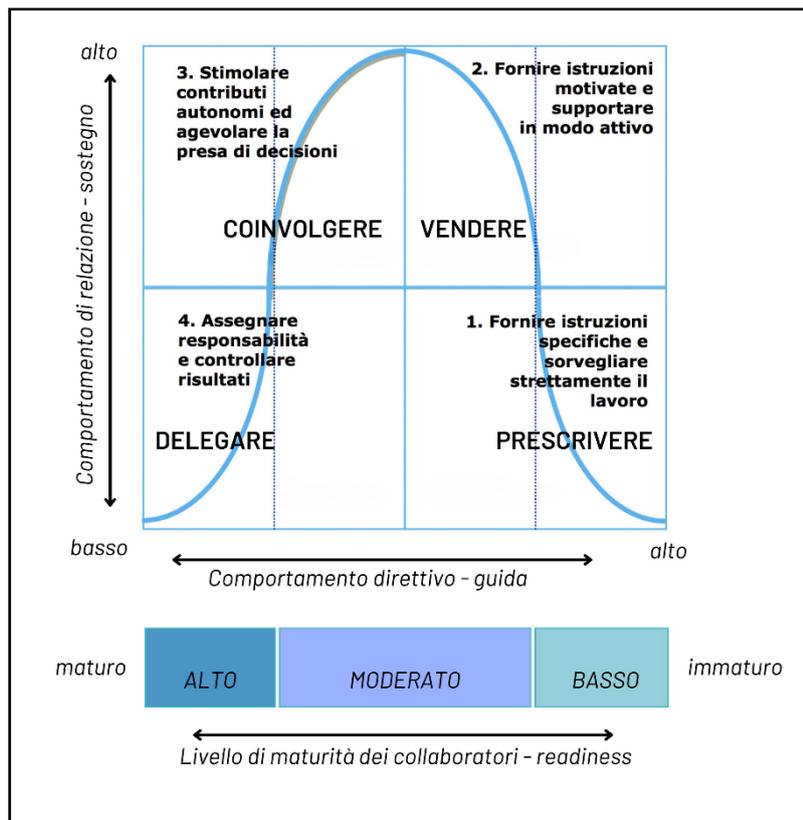


Figura 11: Life cycle theory of leadership di Hersey e Blanchard (1982). Gli stili di gestione dei collaboratori sono stabiliti in base allo screening della loro maturità. Adattato da: Vecchio, 1987, p. 445.

Il modello "Path goal leadership"

Nella corrente situazionale, ritroviamo la proposta di R. J. House che, nel 1971, pubblica *"A Path goal theory of leader effectiveness"* (House, 1971), poi perfezionata con Mitchell (House e Mitchell, 1975). Questa teoria cerca di riconciliare l'orientamento al compito e alla relazione che talvolta venivano posti eccessivamente in contrapposizione, sviluppando un modello attento ai moderatori situazionali. La responsabilità del leader, infatti, è quella di aumentare la motivazione dei follower a raggiungere obiettivi sia personali che organizzativi (Daft e Lane, 2008). A partire da questa finalità il leader sceglie lo stile che ritiene essere più opportuno sia in ordine alla maggior efficienza nel lavoro che alla maggior soddisfazione: aiuta quindi i collaboratori a individuare il percorso per raggiungere gli obiettivi. Affermano House e Mitchell: *"leader behavior is acceptable and satisfying to subordinates to the extent*

that the subordinates see such behavior as either an immediate source of satisfaction or instrumental to future satisfaction” (House e Mitchell, 1975, p. 84).

I punti focali sono gli obiettivi a cui i collaboratori attribuiscono valore e i riconoscimenti ad essi connessi: è puntando su questi che il leader ottiene un innalzamento delle motivazioni e della soddisfazione percepita.

Il primo passo riguarda l'analisi dei fattori situazionali (Quaglino e Ghislieri, 2004). Per quanto riguarda i collaboratori: si osserva il bisogno o desiderio di essere guidati, il *locus of control*, le abilità e le competenze. Per quanto riguarda, invece, il contesto ci si riferisce ad alcune caratteristiche come: la struttura del compito, la sua ripetitività, l'autorità formale, la qualità delle relazioni.

Il modello definisce, quindi, quattro stili comportamentali del leader:

- Direttivo: *“letting subordinates know what they are expected to do, scheduling and coordinating work, giving specific guidance, and clarifying policies, rules, and procedure”* (House, 1996, p. 325). Adatto quando i follower richiedono una leadership autoritaria, essere seguiti da vicino, il *locus of control* è esterno e le abilità basse. Rispetto al contesto, il compito è complesso o ambiguo, il leader gode di un'elevata autorità formale.
- Di sostegno: è orientato al soddisfacimento dei bisogni dei follower, creando un ambiente di lavoro amichevole e di supporto. Ideale per collaboratori che non desiderano una leadership autoritaria, hanno elevate abilità e il *locus of control* è interno. Altri elementi di contesto possono essere un'autorità formale bassa e compiti semplici.
- Partecipativo: sottolinea l'influenza dei collaboratori nel *decision-making* e nel lavoro. Indicato se i follower richiedono maggior coinvolgimento, hanno un *locus of control* interno ed elevate abilità.
- Realizzativo: incoraggia l'eccellenza dei risultati. I follower richiedono una leadership autocratica, *locus of control* interno ed abilità elevate. Il contesto è quello di compiti elevati ma

raggiungibili. Il leader mostra fiducia nelle possibilità dei follower.

Una caratteristica degna di nota del modello di House è il tentativo di individuazione delle variabili situazionali rilevanti: i quattro tipi di comportamento del leader non sono strettamente vincolati ai tratti della sua personalità ma riguardano stili di comportamento che il leader sceglie di adottare in base alla valutazione della situazione contingente (vedi figura 12).

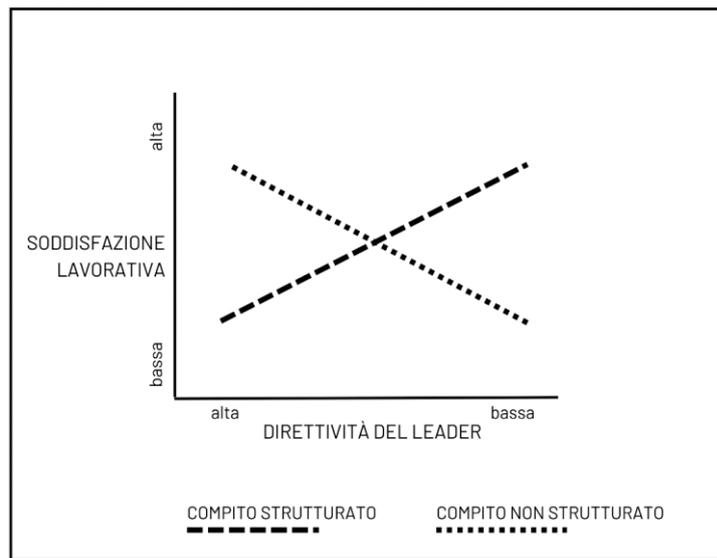


Figura 12: Relazione ipotetica tra direttività del leader e soddisfazione lavorativa dei subordinati insieme alla strutturazione del compito come fattore contingente. Adattato da: House, 1975, p. 5.

L'evoluzione del pensiero e delle teorizzazioni sulla leadership rispecchiano anche il contesto sociale e culturale. A partire dagli anni Ottanta, i forti cambiamenti e l'instabilità crescente del clima aziendale e portano alla crisi del paradigma transazionale, evolvendo così verso processi di leadership orientati alla trasformazione e alla crescita.

3. Approccio trasformativo o trasformatzionale

3.1 Dalla transazione alla trasformazione

I vari modelli di leadership transazionale visti nelle pagine precedenti si focalizzano sul processo di scambio tra leader e follower per il raggiungimento obiettivi comuni. Il leader è centrato sul presente, sulla gestione efficace ed efficiente, sugli aspetti impersonali del lavoro. Nell'approccio transazionale l'accento è posto sulle regole che permettono di garantire la stabilità dell'organizzazione.

La leadership trasformativa è legata, invece, al cambiamento. Nella definizione di Daft e Lane (2008), il leader trasformativo ha la capacità di condurre un cambio nella visione, nella strategia e nella cultura organizzativa. Si centra quindi maggiormente su beni intangibili, più difficili da misurare come: la visione, i valori condivisi, le idee che permettono di costruire relazioni e dare significato. Come affermano gli autori: *“The most significant role of the transformational leader may be to find a vision for the organization that is significantly better than the old one and to enlist others in sharing the dream”* (Daft e Lane, 2008, p. 357). Viene quindi superata la logica di scambi e accordi, per collocarsi in profondità nella relazione intesa come mezzo di trasformazione, luogo di crescita e valore.

Chi rilegge attentamente l'evoluzione della comprensione della leadership nel suo passare da un focus legato alle capacità di un individuo – il grande uomo – a un focus più attento alla complessità, che prende in considerazione i tanti fattori coinvolti nel processo, la definisce una vera e propria “svolta” (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Ancora Daft e Lane (2008) individuano quattro aree significative che distinguono la leadership trasformativa da quella transazionale:

- La leadership trasformativa rende i follower dei leader: quando mission e vision sono chiare, i follower hanno ampia libertà di operare a favore degli obiettivi condivisi.
- La leadership trasformativa eleva le preoccupazioni dei follower da esigenze fisiche di livello inferiore - ad esempio la sicurezza - a bisogni psicologici di livello superiore, come per l'autostima e l'autorealizzazione. Certamente ciò avviene nel momento in

cui anche i bisogni di livello inferiore sono soddisfatti, attraverso condizioni lavorative adeguate.

- La leadership trasformativa ispira i follower ad andare oltre i propri interessi per il bene del gruppo: ciò è reso possibile dalla presenza di un buon livello di identificazione con il leader, basato sulla fiducia.
- La leadership trasformativa trasmette il desiderio di raggiungere obiettivi futuri in modo che valga la pena sacrificarsi per essi.

Nelle pagine che seguono cercheremo di specificare meglio il cambio di paradigma, soffermandoci su alcuni dei principali contenuti teorici di tipo trasformativo.

Una breve annotazione ancora riguardo il “carisma” del leader, termine ricorrente in questo approccio. All’interno della leadership trasformativa - o per alcuni come sinonimo (Quaglino e Ghislieri, 2004) – emerge il concetto di “leadership carismatica” che potremmo definire con le parole di Klein e House: “*a fire that ignites followers’ energy and commitment, producing results above and beyond the call of duty*” (Klein e House, 1995, citato in Daft e Lane, 2008; House e Howell, 1992).

È bene notare che il carisma esercitato da un leader può essere finalizzato al bene del gruppo o finalizzato alla soddisfazione dei propri bisogni ed obiettivi, divenendo così potenzialmente molto pericoloso. Questa osservazione è confermata anche dal linguaggio comune in cui si definiscono come leader carismatici personalità molto diverse: da Adolf Hitler a Gandhi (House e Howell, 1992).

Un interessante studio di House e Howell evidenzia due modi fondamentali di esercitare una leadership carismatica: *personalized e socialized leadership*. Se il primo è caratterizzato da atteggiamenti di auto-esaltazione, relazioni non egualitarie e di sfruttamento; il secondo è orientato all’*empowerment*, al trattamento egualitario e di tipo supportivo. Gli autori esaminano poi i tratti di personalità che in qualche modo costituiscono degli antecedenti al tipo di leadership carismatica esercitata, concludendo che: “*the personality traits of the need for power, power inhibition, Machiavellianism, authoritarianism, narcissism, self esteem and locus of control are traits that are likely*

to differentiate personalized from socialized charismatic leaders” (House e Howell, 1992, p. 81).

Dato, quindi, che il termine carismatico si presta a diverse interpretazioni, preferiamo qui usare il termine trasformativo, senza con questo escludere che in esso possa essere contenuta una certa dose di “carisma”.

3.2 Le prime teorie trasformative

Bass è in qualche modo considerato l’iniziatore di questo nuovo modo di intendere la leadership a partire da quattro componenti: “*the 4 Is of Transformational leadership*” (Bass e Avolio, 1994). I quattro aggettivi non intendono definire un insieme di caratteristiche del leader ma la leadership nella sua globalità, in quanto competenza complessa e articolata. Ecco gli aspetti evidenziati da Bass:

- Influenza idealizzante (*idealized influence*): i leader diventano modelli di ruolo, suscitando rispetto, fiducia, ammirazione. Ciò è possibile perché il leader si comporta in modo coerente ed etico e considera le necessità degli altri superiori alle proprie.
- Motivazione ispirazionale (*inspirational motivation*): motivano e ispirano chi gli sta attorno. Il leader condivide in modo chiaro una visione e degli obiettivi comuni, verso i quali tutti tendono.
- Stimolazione intellettuale (*intellectual stimulation*): si incoraggiano creatività ed innovazione. Il leader mette in discussione ciò che veniva dato per scontato, inquadrando i problemi in modo nuovo.
- Considerazione individuale (*individualized consideration*): i leader trasformativi sono attenti alle necessità di successo e crescita di ciascuno. I rapporti sono personalizzati, le differenze individuali sono riconosciute. Le attività vengono delegate ma anche monitorate per supportare i collaboratori.

Gli aspetti che questo modello riesce ad evidenziare sono, da una parte, l’attenzione alla stimolazione intellettuale come fonte motivazionale e capacità di reazione proattiva di fronte alle situazioni in continuo cambiamento e dall’altra la presa

in carico della dimensione affettiva per consolidare la sinergia tra bisogni dei singoli e istanze dell'organizzazione (Quaglino e Ghislieri, 2004).

Bennis e Nanus (1985) a partire dall'analisi di novanta esperienze di leadership efficace, notano - oltre a un'amplia gamma di differenze - che il focus comune gira attorno all'esercizio del potere e, soprattutto, a una forma specifica di esercizio del potere che è l'*empowerment*. In particolare, giungono a individuare quattro strategie di fondo, ovvero delle competenze fondamentali:

- *Attention through vision*: la visione entusiasma, ispira e trasforma i propositi in azione. “*All ninety people interviewed had an agenda, an unparalleled concern with outcome*” (Bennis e Nanus, 1985, p. 28).
- *Meaning through communication*: non basta avere una visione occorre saperla comunicare. Si tratta quindi di produrre significati condivisi ed interpretazioni della realtà. I leader efficaci “articolano e definiscono ciò che previamente era implicito o non espresso; a tal fine inventano immagini, metafore e modelli che offrono un nuovo focus di attenzione” (Bennis e Nanus, 1985, p. 39, tda). Il modo di comunicare può variare molto da persona a persona, ma il punto in questione è l'importanza di comunicare significati: quindi non tanto i fatti in sé, ma il loro senso.
- *Trust through positioning*: un leader che gode di fiducia esprime chiaramente le proprie posizioni e si attiene ad esse in modo da mostrarsi affidabile. In questo modo si instaura un circolo virtuoso in quanto questo tipo di posizionamento produce a sua volta fiducia.
- *The deployment of self through positive self-regard and the Wallenda factor*. Il leader conosce i propri punti di forza e sa come svilupparli. Il “*Wallenda factor*” si ispira a Karl Wallanda, noto funambolo, che suggeriva di non pensare mai in termini di

fallimento. Anzi, neppure utilizzava questo termine, bensì espressioni come “falsa partenza, inconveniente, intoppo”.

Interessante notare che al termine della loro rassegna, Bennis e Nanus intendono smentire cinque tra i più frequenti falsi miti sulla leadership efficace: la leadership è un’abilità rara; leader si nasce; i leader sono carismatici; i leader esistono solo ai vertici organizzativi; i leader controllano, dirigono, manipolano (Bennis e Nanus, 1985).

Il modello trasformativo si configura come vero e proprio cambio di paradigma, in continuità con il cambiamento avvenuto in seno alle organizzazioni (Daft e Lane, 2008). Il tratto distintivo della contemporaneità è il cambiamento, frutto del passaggio dall’era dell’industria all’era dell’informazione. La principale capacità della leadership allora è proprio quella di entrare nel flusso del cambiamento “comprendendolo e orientandolo, accettandone anzitutto la natura di potenziale fonte di energia”(Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 60).

3.3 Presente e futuro dell’approccio trasformativo

In questa sezione vorremmo accennare, seppur brevemente, ad alcune delle teorie più recenti sulla leadership, che si inseriscono nell’ampio filone della leadership trasformativa o ne sono, in qualche modo, un’evoluzione. Per esigenza di brevità scegliamo quelle più interessanti ai fini della nostra ricerca.

Già nel 2000, Bass intuiva una tendenza di fondo che giunge fino a noi.

“If we look to the future of leadership, especially in the fields of education, grass roots mobilization, self-management and community affairs, there is a strong tendency to advocate that we must be democratic. Followers should be empowered to share in decision-making or make their own leader-free decisions” (Bass, 2000, p. 29).

Come rappresentato nella figura 13, il controllo si sposta progressivamente dal leader ai follower, ampliando la dimensione orizzontale, distribuita, democratica della leadership. Pertanto, emerge come caratteristica chiave la capacità di trasformare i follower in leader a loro volta. Mentre le teorie più tradizionali consideravano che il

leader fosse responsabile dei suoi subordinati e il “comando e controllo” fossero gli strumenti maestri - relegando quindi i follower alla passività -, gradualmente ai collaboratori viene affidato un ruolo sempre più rilevante.

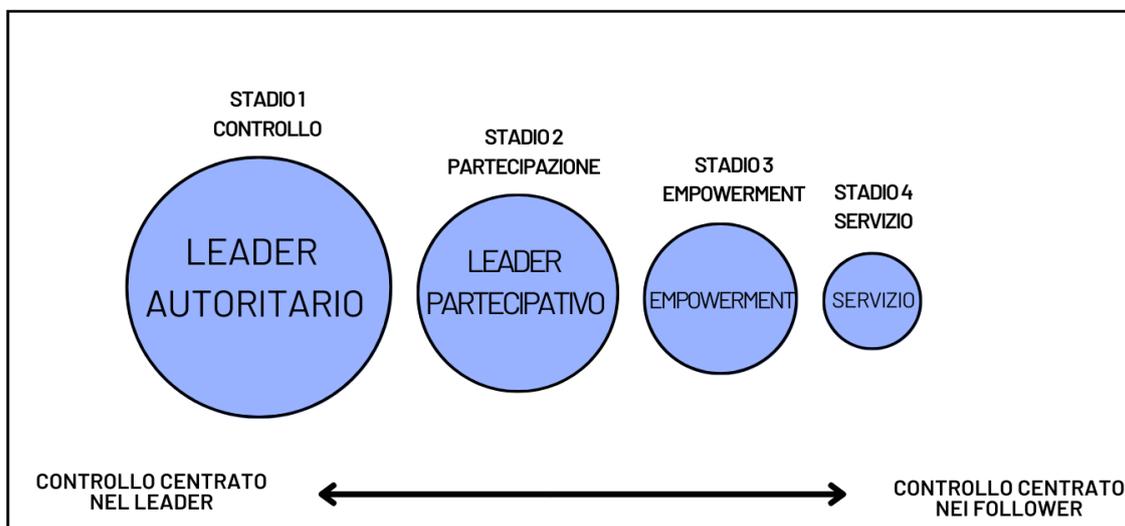


Figura 13: Evoluzione del ruolo del leader: dal controllo al servizio. Adattato da: Daft e Lane, 2008, p. 174.

Servant leadership

Nel 1977, Greenleaf pubblica “*The servant as leader*” offrendo così una cornice teorica per le ricerche successive. Il leader servizievole trascende i suoi interessi particolari per servire i bisogni degli altri, aiutandoli a crescere. Se la leadership è la capacità di influenzare altri, attraverso diverse forme di potere, formali o personali, il punto chiave della *Servant leadership* è il “come” il leader utilizza il proprio potere. Il *servant leader* opta per mettere il proprio potere al servizio degli altri. Greenleaf sostiene che il miglior test per il leader servizievole è: “le persone che servi sono cresciute? Sono più sane, sagge, libere e autonome?” (Greenleaf, 1977, citato in Joseph & Winston, 2005, p. 9).

In anni recenti, questa teorizzazione ha riscosso molto interesse proprio per una sensibilità crescente per il valore dell’*empowerment*, della partecipazione e della autorità condivisa. La leadership, infatti, è un processo di costruzione della realtà che ha luogo in un ambiente concreto (Hamilton e Bean, 2005).

Sono quattro gli assunti di base nel modello di *Servant Leadership* secondo Greenleaf:

- Il servizio è messo prima del proprio interesse: “*the organization exists as much to provide meaningful work to the person as the person exists to perform work for the organization*” (Daft e Lane, 2008, p. 178).
- Il leader ascolta prima di affermare le proprie opinioni: nell’ascolto profondo e nella fiducia riposta negli altri comprende come affrontare i problemi; il leader non ha risposte preconfezionate.
- Il leader ispira fiducia attraverso la sua affidabilità: mette in atto ciò che dice, è onesto e trasmette tutte le informazioni necessarie per prendere decisioni a favore del bene del gruppo. Ancora Daft e Lane precisano che: “*servant leaders gain trust because they give everything away (power, control, rewards, information and recognition*” (Daft e Lane, 2008, p. 179).
- Il leader “nutre” gli altri aiutandoli ad essere completi: crede nel potenziale unico di ogni persona. Questo implica anche apertura e disponibilità a condividere le proprie sofferenze e difficoltà con gli altri.

Potremmo concludere, sintetizzando, che il *servant leader* si caratterizza per integrità, servizio senza porsi in primo piano, condivisione del potere (Bruttini, 2014).

Ethical leadership

Negli ultimi decenni hanno avuto una forte eco mediatica i casi di cattiva gestione, gli scandali per corruzione e i comportamenti non etici da parte di leader di organizzazioni di diversa natura, non escluse organizzazioni non profit o religiose che, “per costituzione”, dovrebbero garantire un alto profilo etico. Nell’ambito della psicologia delle organizzazioni, si è rafforzata la convinzione che la moralità del leader sia un elemento fondamentale per una leadership efficace, benché non pochi elementi rimangano inesplorati. Den Hartog ad esempio nota che le ricerche attuali ancora non

spiegano pienamente perchè in certe situazioni alcuni leader operino in modo etico mentre ciò non avviene in altre circostanze (Den Hartog, 2015).

La definizione di *Ethical Leadership* proposta da Brown e Treviño si basa sull'approccio dell'apprendimento sociale, in cui i leader etici, diventando modelli di ruolo, favoriscono un comportamento reciproco da parte dei follower. Secondo gli autori, questa leadership si può definire come: “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making*” (2006, p. 596).

Anche dal punto di vista della teoria dell'influenza sociale, Den Hartog definisce la leadership etica come: “il processo di influenza delle attività di un gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi in modo socialmente responsabile” (Den Hartog, 2015, p. 412, tda). La lista delle caratteristiche chiave nel comportamento del leader etico sono diverse: integrità, consapevolezza etica, orientamento alla comunità e alle persone, capacità di motivare, incoraggiare, responsabilizzare (Den Hartog, 2015), oppure in altri studi: equità e onestà, preoccupazione per le persone, concedere loro “voce”, dimostrare coerenza e integrità e saper condividere il potere (Brown e Treviño, 2006).

La ricerca conferma che la percezione positiva delle qualità etiche del leader produce effetti positivi sul comportamento dei collaboratori: aumento dei comportamenti cooperativi, migliori performance e maggior disponibilità a segnalare eventuali problemi (Den Hartog, 2015).

Authentic leadership

La leadership autentica è strettamente legata alle qualità del leader e alla sua capacità di essere percepito come affidabile, veritiero, genuino. Luthans e Avolio la definiscono come “*a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development*” (Luthans e Avolio, 2003, p. 243).

In letteratura troviamo diversi focus sulla leadership autentica. Una prima prospettiva è quella intrapersonale: ovvero la conoscenza che il leader ha di sé, delle proprie credenze e valori e la sua capacità di agire a partire da essi (Simha e Simha, 2022). L'assunto di base è che "l'autoconsapevolezza e il comportamento 'value-oriented' produce esiti positivi nei follower" (Eagly, 2005, p. 460, tda).

Una secondo focus è offerto dalla dimensione interpersonale: sia leader che follower creano la leadership autentica. Possiamo infatti affermare che una parte significativa di questa leadership risiede nella relazione in sé, intesa come un processo a due direzioni. Eagly (2005) a questo proposito identifica due componenti nella prospettiva relazionale:

- I leader rappresentano valori che promuovono l'interesse generale della comunità e li comunicano in modo trasparente ai follower.
- I follower si identificano con questi valori riconoscendoli come adeguati per la comunità a cui appartengono insieme al leader.

Quando i valori di leader e follower non sono congruenti, il leader deve mettere in campo tutta la sua capacità persuasiva e negoziale.

Infine, una terza prospettiva per comprendere la leadership autentica è quella dinamica: quindi l'*Authentic leadership development* come qualità che si sviluppa nel tempo e non fissata una volta per tutte.

Alcuni autori (Gardner et al., 2005) identificano quattro componenti della leadership autentica:

- Elaborazione equilibrata (*balanced processing*): la capacità di elaborazione sufficientemente oggettiva dei dati che permettere di prendere decisioni; la capacità di cogliere le diverse sfumature di un problema e di cercare approcci alternativi.
- Comportamento autentico (*authentic behavior*): la scelta di agire in accordo ai propri valori e non per conformarsi alle aspettative altrui, grazie a una stima di sé ottimale. "In contrast to persons with contingent self-esteem who are dependent upon others for

validation, persons with optimal self-esteem possess genuine and secure feelings of self-worth and are hence more resistant to external pressures to compromise their beliefs and end values” (Gardner et al., 2005, p. 356).

- Prospettiva morale internalizzata (*internalized moral perspective*): la presenza di riferimenti morali che guidano l'azione.
- Trasparenza relazionale (*relational transparency*): apertura nella condivisione delle informazioni e dei sentimenti, in modo appropriato alla situazione contingente. Si basa sulla conoscenza di propri punti di forza e debolezza: il leader autentico non ha bisogno di presentarsi come invulnerabile.

III. La proposta *Open leadership*

Presentiamo ora una recente proposta formulata da Charlene Li: la *Open leadership*. Essa non si presenta come una nuova teoria sulla leadership, nel senso più rigoroso del termine, ma piuttosto come uno stile e una mentalità che rispondono alle esigenze delle organizzazioni contemporanee. Crediamo che questa proposta possa dare una risposta adeguata al bisogno di costruire fiducia nelle organizzazioni: bisogno oggi considerato centrale. Nel capitolo successivo approfondiremo meglio i fondamenti teorici e le conferme empiriche comuni attraverso i punti di contatto tra *Open leadership* ed altre recenti teorie.

1. *Stile Openness*

Charlene Li, a partire da un'intensa esperienza sul campo come consulente di leadership e management per importanti organizzazioni della Silicon Valley, elabora una proposta che si colloca in modo innovativo nel delicato confine tra apertura e controllo partendo dalla convinzione che “le nuove tecnologie ci permettono di rinunciare al controllo pur restando al comando” (Li, 2011, p. 14). La scelta di “essere aperti” non è qui un invito generico ma una vera e propria strategia che matura dalla consapevolezza che “serve un approccio nuovo alla leadership, una nuova mentalità e nuove competenze” (Li, 2011, p. 5).

Alla base della strategia *Openness*, Li pone cinque regole:

- Accettare ciò che è ormai un dato di fatto: i clienti e i dipendenti hanno “preso” il potere. Le relazioni vanno stabilite da questo dato di realtà.
- Condividere sempre, per costruire fiducia: manifestare coerenza tra parole e azioni crea o consolida relazioni basate sulla fiducia. L'autrice invita ad approfittare ogni occasione comunicativa messa a disposizione dalle nuove tecnologie. Esse offrono nuove e preziose opportunità relazionali.
- Coltivare la curiosità e l'umiltà: la condivisione non può essere unidirezionale, ma reciproca. Un leader è consapevole di avere

sempre da imparare e quindi sinceramente interessato allo scambio comunicativo.

- Apertura significa anche responsabilità: il leader assume le conseguenze delle proprie azioni. Se viene rilevato un problema nell'azienda si richiede che il leader affronti la situazione, chieda scusa se necessario, si impegni a risolverlo.
- Perdonare gli insuccessi: “il corollario della responsabilità è il perdono” (Li, 2011, p. 15). Si richiede di instaurare relazioni sane, dove non si ingenerino inutili e durevoli sensi di colpa. Il fallimento viene compreso e accettato.

Lo stile *Openness* nella formulazione della Li è ben espresso in questo modo: “possedere l'autostima e l'umiltà necessarie per rinunciare all'esigenza di mantenere il controllo, e al contempo, spronare le persone a impegnarsi per conseguire gli obiettivi” (Li, 2011, p. 14).

2. Dieci elementi dell'apertura

Charlene Li identifica fondamentalmente due ambiti principali dell'apertura: la condivisione delle informazioni e il processo decisionale, all'interno dei quali emergono i dieci elementi dello stile *Openness*.

Per quanto riguarda la condivisione aperta delle informazioni, è evidente che negli ultimi decenni la circolazione delle informazioni è aumentata vertiginosamente grazie alle nuove tecnologie, dalle mail ai social network. La condivisione comprende una gamma molto differenziata per modalità e tipo di informazioni condivise: dalle informazioni interne, ad esempio sulle decisioni prese, alle piattaforme in cui è possibile dare feedback all'azienda; importanti anche gli spazi che invitano alla partecipazione di tutti per spronare creatività e innovazione come l'*Open mic* e il *Crowdsourcing*.

Per quanto riguarda, invece, il processo decisionale aperto, i modi di affrontare un processo decisionale sono diversi sia da un'organizzazione all'altra che all'interno della stessa a seconda dei livelli e degli ambiti. Li sottolinea quattro tipologie principali di processo decisionale: centralizzato, democratico, consensuale e distribuito; essi

differiscono per grado di apertura e inoltre possono essere modificati in base allo stile più o meno aperto che viene adottato. Non esiste una modalità più giusta di altre in termini assoluti: ciascuna presenta vantaggi e svantaggi da valutare nei contesti specifici di applicazione.

Il modo centralizzato coinvolge un gruppo ristretto di persone che dispongono delle informazioni e delle competenze necessarie per una decisione adeguata. Può essere utile per decisioni di elevato valore strategico, in situazioni in cui si richiede rapidità. Affinchè i collaboratori non cadano in posizioni di passività, si può rendere questa modalità più aperta permettendo uno scambio di informazioni bidirezionale: si raccolgono più informazioni possibili dalla base e si restituiscono informazioni complete sulle scelte operate.

Il processo decisionale democratico prevede la presentazione di alcune opzioni, tra le quali si sceglie per votazione. Questa modalità permette un'ampia partecipazione ma può essere dispendiosa e non appropriata per scelte complesse.

Il processo consensuale si caratterizza per il coinvolgimento di tutte le persone implicate: la decisione si raggiunge attraverso l'accordo di tutti. Per quanto possa risultare complesso, in realtà questa modalità porta a una maggior coesione dell'organizzazione.

Infine, il modello decisionale distribuito che “sposta le decisioni lontano dal centro e verso chi possiede le informazioni necessarie per decidere” (Li, 2011, p. 41). Questo modello richiede molta disciplina e pianificazione per non ingenerare confusione ma garantisce rapidità e la possibilità di semplificare scelte complesse. Sintetizzando, quindi, per definire l'apertura si possono monitorare le due aree sopramenzionate e in particolare le dieci componenti, come raffigurato nella tabella 3.

CONDIVISIONE INFORMAZIONI	PROCESSO DECISIONALE
<ul style="list-style-type: none"> - Spiegare - Aggiornare - Conversare - <i>Open mic</i> - <i>Crowdsourcing</i> - Piattaforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizzato - Democratico - Consensuale - Distribuito

Tabella 3: i dieci elementi dell'apertura nei due ambiti: condivisione delle informazioni e processi decisionali. Adattato da: Li, 2011, p. 21.

3. *Strutturare l'apertura*

Un punto delicato nella proposta di Li è il dare una struttura allo stile *Openness*, affinché si possano contenere i rischi della perdita di controllo sull'organizzazione. Il punto cruciale qui è legato alla fiducia e ai rischi ad essa collegati. In pratica, l'autrice cerca di rispondere ad alcuni dei più frequenti interrogativi: “come posso fidarmi che i miei collaboratori, lasciati liberi di agire secondo ciò che ritengono giusto, non ci portino fuori dagli obiettivi dell'organizzazione?”, “se ripongo in qualcuno la mia fiducia, fino a che punto mi attendo che costui sia chiamato a renderne conto?”. La prima considerazione allora è che lo stile *Openness* non consiste in un'apertura sconfinata e fuori controllo.

“La leadership aperta richiede di creare struttura, processi e disciplina relativi all'apertura là dove non ce ne sono, perché tutti sappiano cosa aspettarsi e come comportarsi nel novo ambiente aperto” (Li, 2011, p. 104). È ciò che l'autrice definisce come il “patto del recinto di sabbia”. Interessante notare che si parli di “patto” più che di regolamenti o policy, proprio a indicarne la natura relazionale e fiduciaria: un leader che rinuncia al controllo, si fida che i collaboratori si mostreranno all'altezza delle responsabilità e del potere che sono loro delegati.

Si tratta quindi di definire le regole: quanta apertura considero appropriata per la mia organizzazione? Come nel recinto di sabbia dei parchi giochi in cui i bambini si possono muovere liberamente, i confini sono ben tracciati e vi sono alcune regole di convivenza con altri coetanei al suo interno.

Possiamo quindi concludere che l'approccio *Open leadership* descritto dalla Li richiede prima di tutto un cambio nello stile relazionale. Ciò è possibile, o addirittura necessario, perché le tecnologie digitali hanno modificando in modo irreversibile le relazioni e, quindi, anche la leadership deve fare altrettanto. Il cambio auspicato, tuttavia, non riguarda semplicemente l'assumere un tono relazionale diverso, improntato alla cordialità o all'essere autentici e trasparenti – non basta dire: “sii aperto!” – ma è una miscela di “mentalità, temperamento, comportamenti acquisiti e competenze” (Li, 2011, p. 162).

4. Cambio di mentalità

Vi sono due aspetti di fondo che riguardano la mentalità del leader e che, in qualche modo, determinano la sua predisposizione all'apertura: il modo in cui vede le persone – ottimista o pessimista – e il modo in cui interpreta i propri successi – attribuiti a sé o al lavoro di squadra -.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è evidente che non esiste una persona totalmente ottimista o pessimista, ma possiamo comunque individuare l'una o l'altra tendenza di fondo. La prima guarda con fiducia la possibilità di un approccio *win-win*, la seconda crede che collaborazione e condivisione non siano fruttuose ma che anzi comportino numerosi rischi. Il leader ottimista è curioso e umile ed è più disposto ad una condivisione aperta delle informazioni.

Rispetto al secondo aspetto, un buon leader deve certamente saper conciliare l'apporto individuale e l'apporto del gruppo per il raggiungimento del successo. Tuttavia, uno stile *Open* richiede la maggior distribuzione possibile dei processi decisionali e quindi la capacità di collaborare. Con questo non si afferma che “i leader individualisti non possono aver successo, ma è più improbabile che impieghino strategie aperte per sfruttare i vantaggi della collaborazione, come la rapidità e la qualità” (Li, 2011, p. 163).

L'ottimismo e la collaborazione permettono di condividere maggiormente le informazioni e di stabilire processi decisionali più partecipativi, pur sapendo che cooperare non è facile soprattutto nel contesto contemporaneo e aziendale in cui la

competitività e l'individualismo sembrano primeggiare. Va chiarito che il leader non è totalmente estraneo ai processi decisionali, ma rinuncia ad esserne sempre coinvolto personalmente. Una volta che i criteri sono ben strutturati, i leader possono accettare di non essere coinvolti in tutti i processi decisionali, perchè si fidano delle persone a cui questi sono stati affidati. Ci pare importante considerare che, quando la diffusione delle informazioni è capillare, le decisioni possono essere prese anche in posizioni non apicali, ma in contesti collaborativi.

5. I quattro archetipi

Dall'intreccio delle due dimensioni emergono quattro archetipi che vanno a definire i diversi gradi di apertura di un leader. Evidentemente non si tratta di categorie rigide ma di uno strumento che permette di immaginare lo stile di leadership su un *continuum* che va da completamente chiuso a completamente aperto (vedi figura 14).

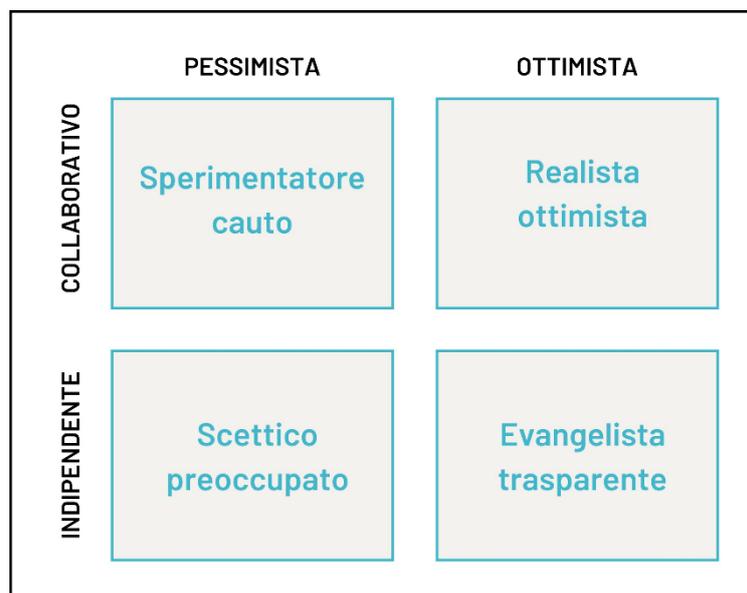


Figura 14: i quattro archetipi della leadership aperta. Adattato da: Li, 2011, p. 173.

- Realista ottimista: è il più efficace e potente archetipo dei leader aperti. Conosce i pro e i contro dello stile *openness*, sa arginare i rischi, ha la mentalità e le competenze per collaborare, crea relazioni significative a più livelli dell'organizzazione.

- Scettico preoccupato: è l'esatto contrario del realista ottimista. Tende a preoccuparsi di tutto ciò che potrebbe non funzionare e ripone le proprie aspettative sulle capacità individuali. Si aspetta quindi che un singolo individuo assuma il comando e controlli la situazione.
- Sperimentatore cauto: condivide con lo scettico preoccupato una visione pessimista ma comprende l'importanza di collaborare. Afferma Li: "hanno quel tanto di esperienza nella collaborazione e nella delega dei processi decisionali e di fiducia per iniziare a capire i vantaggi della leadership aperta; ma non sono ancora pronti a rinunciare al comando e al controllo" (Li, 2011, p. 176).
- Evangelista trasparente: è una combinazione di ottimismo e individualismo. Molto affascinato dalle nuove tecnologie, dalle quali è stato trasformato, ma si chiede come usarle a livello individuale; è indipendente. Manca del capitale relazionale e delle abilità necessarie.

Da queste brevi descrizioni comprendiamo che il fulcro di una strategia aperta è il leader realista ottimista. Allo stesso tempo è essenziale che anche gli altri archetipi, normalmente presenti, possono collaborare, magari sostenendosi e completandosi a vicenda.

6. Alimentare la leadership aperta

Non basta un cambio di mentalità, a un buon leader aperto sono richieste, innanzitutto, due competenze di base: dimostrare autenticità e praticare trasparenza. L'autenticità si radica chiaramente su valori etici come l'integrità, la sincerità, il rispetto. Il richiamo qui è al filone della leadership autentica ed etica, ma sottolineando un aspetto che rischia di essere trascurato: l'autenticità è un concetto relazionale, è una qualità che gli altri devono attribuire. Anche la seconda competenza – la trasparenza – viene riconosciuta al leader dall'esterno. L'autrice è consapevole che non sarebbe realistico pensare a una trasmissione di informazioni completa, per questo preferisce

parlare di “visibilità delle informazioni e dei processi” (p. 190). Si tratta, quindi, di rendere visibili gli obiettivi, le strategie, ma anche le difficoltà e gli ostacoli.

Infine, il leader aperto è un catalizzatore: sviluppa e stimola la leadership aperta nei suoi collaboratori. La leadership non è appannaggio dei vertici di un’organizzazione ma si stabilisce a tutti i livelli e riguarda le relazioni positive di influenza.

Concludiamo questa visione panoramica della proposta di Li sulla *Open leadership* attraverso una sintesi delle principali differenze rispetto alla “leadership tradizionale intesa come ruolo”. Pur rilevando che questa divisione schematica appare come eccessivamente semplicistica - avendo visto nelle pagine precedenti l’ampiezza delle proposte già esistenti in letteratura -, ci pare comunque interessante riportare nella tabella che segue i punti di forza dello stile *Openness* (vedi tabella 4).

Leadership tradizionale come ruolo	Leadership aperta come catalizzatore
Dedica poco tempo a pensare a come essere autentico e trasparente.	Gestisce attivamente l’autenticità e la trasparenza per instaurare relazioni.
Elabora una strategia e rivendica il controllo della catena della leadership.	Elabora una strategia e genera impegno tramite una visione comune e condivisa.
Usa le comunicazioni per trasmettere visione e strategia.	Usa le reti per diffondere visione e strategia.
Ritiene che la leadership sia un tratto raro e prezioso.	Ritiene che ogni persona abbia il potenziale per diventare leader.
Interagisce soprattutto nel suo ufficio da dirigente.	Interagisce a tutti i livelli, dentro e fuori dall’azienda.
Sviluppa fiducia con le transazioni.	Ispira fiducia con la partecipazione.
Mantiene il controllo delle informazioni per paura delle fughe di notizie.	Sviluppa una cultura di condivisione delle informazioni basata sulla fiducia.
Fissa regole per la conformità e la coerenza.	Fissa regole per correre rischi.

Tabella 4: punti di forza della leadership aperta rispetto alla leadership tradizionale. Adattato da: Li, 2011, p. 210.

In questo secondo capitolo abbiamo affrontato l'ampio e complesso tema della leadership. Lo abbiamo fatto partendo da una ricognizione storica, per rendere conto di come la sua evoluzione teorica sia andata di pari passo con i cambiamenti sociali, culturali e industriali/organizzativi avvenuti nell'ultimo secolo. L'*excursus* storico ha permesso di rilevare come si è passati dalle teorie del grande uomo, incentrate sui tratti naturali del leader, agli approcci che rendono conto dell'interazione tra leader e follower e della situazione contingente.

Le teorie della leadership trasformativa, susseguitesì a quelle transazionali, hanno rappresentato una vera e propria svolta per la loro attenzione alla persona nella sua individualità, per l'importanza attribuita alla visione, alla creatività e alle dimensioni motivazionali dei follower.

Al termine dell'*excursus* teorico, è indubbio che un'adeguata riflessione sulla leadership debba prendere in considerazione tre elementi fondamentali: il leader, i follower e l'ambiente così come la loro interazione reciproca.

Tra gli approcci più recenti alla leadership abbiamo descritto in particolare quelli morali, ovvero *Servant, Ethical e Authentic leadership* perché, oltre ad essere tra quelli più affermati negli ultimi decenni, sono anche particolarmente utili all'approfondimento della relazione tra leadership e fiducia che sarà oggetto di interesse del terzo capitolo. Si tratta di leadership definite come "moralì" in quanto sottolineano l'alto profilo etico del leader e si basano su una relazione di fiducia con il *trustee*. Questi approcci nascono anche come reazione agli scandali che hanno travolto il mondo produttivo e finanziario: ad esempio, in corrispondenza della crisi economica deflagrata nel 2008, si è osservato un crescente interesse degli studiosi, dei formatori e dei professionisti nei confronti degli aspetti "moralì" della leadership e della gestione del potere.

Abbiamo poi descritto la proposta dell'*Open leadership* recentemente avanzata da Charlene Li, enucleandone i temi centrali: innanzitutto il punto di partenza, ovvero la rinuncia al controllo; quindi, l'assunzione di uno stile di conduzione *Open*, che

richiede la capacità di condivisione delle informazioni per costruire fiducia; infine, l'assunzione di processi decisionali aperti e la strutturazione dell'apertura in base a regole chiare e obiettivi condivisi. In estrema sintesi, l'evoluzione storica delle concezioni della leadership è passata da una centratura quasi esclusiva sul leader ad una considerazione quasi esclusiva dei follower e del loro fondamentale apporto al raggiungimento dei risultati, così come all'efficacia e all'efficienza dei team di lavoro e organizzativa. Tanto più questa evoluzione è vera, tanto maggiori sono i requisiti di competenza, maturità sensibilità e moralità richiesti ai follower tanto quanto ai leader.

Capitolo 3: Costruire fiducia attraverso la leadership

*Il rimedio all'imprevedibilità della sorte, alla caotica incertezza del futuro,
è la facoltà di fare e mantenere promesse.
(H. Arendt)*

I. Relazione tra leadership e fiducia

1. La meta-analisi di Dirks e Ferrin

La fiducia gioca un ruolo centrale per una leadership efficace. Il primo e più completo studio meta-analitico realizzato sul tema, Dirks e Ferrin (2002), fornisce delle conferme importanti e propone una cornice teorica interpretativa utile a comprendere la relazione tra antecedenti ed effetti della fiducia nella leadership (vedi figura 15). Gli autori, infatti, esplorano le relazioni primarie tra la leadership e altri 23 costrutti.

Esplorare la relazione tra leadership e fiducia presenta una certa complessità dovuta principalmente a due ordini di motivi: da una parte la fiducia è un costrutto che è stato definito in diversi modi, composto di più dimensioni (come visto nel capitolo 1) e che, quindi, può essere sottoposto a diverse misurazioni; dall'altra, le teorie sulla leadership si sono evolute nel tempo (come visto nel capitolo 2). Spesso teorie diverse hanno molti aspetti in comune, rendendo quindi difficile una comparazione precisa: ci si imbatte in una certa sovrapposizione al momento di fornire dati empirici a favore dell'una o dell'altra teoria.

Dirks e Ferrin prendono come punto di partenza una delle definizioni più affermate di fiducia, quella di Rousseau: “uno stato psicologico che comprende l'intenzione di accettare la vulnerabilità verso un altro, sulla base di aspettative positive rispetto alle sue intenzioni o al suo comportamento” (Rousseau et al., 1998, p. 395, tda).

In modo analogo alla distinzione operata da McAllister (1995) tra dimensione cognitiva e dimensione affettiva della fiducia, Dirks e Ferrin analizzano la fiducia nella leadership da due prospettive teoriche qualitativamente diverse:

- La fiducia basata sul carattere del leader (*character-based perspective*): si concentra sulla percezione dello stile o del carattere del leader e su come questi influenzino il senso di vulnerabilità del follower nel contesto di una relazione gerarchica. Questa prospettiva implica che i seguaci osservino il leader per trarre conclusioni su caratteristiche quali l'integrità, l'affidabilità e l'equità.
- La fiducia nel leader basata sulla relazione (*relationship-based perspective*): si focalizza su come i follower percepiscono la relazione con il leader.

Importante notare che in entrambe le prospettive, la fiducia si basa sulla percezione del follower e viene quindi misurata di conseguenza; non è una proprietà del leader in sé (Dirks e Ferrin, 2002).

Nella figura 15 si osserva la cornice teorica complessiva dei principali antecedenti ed effetti della fiducia nel leader.

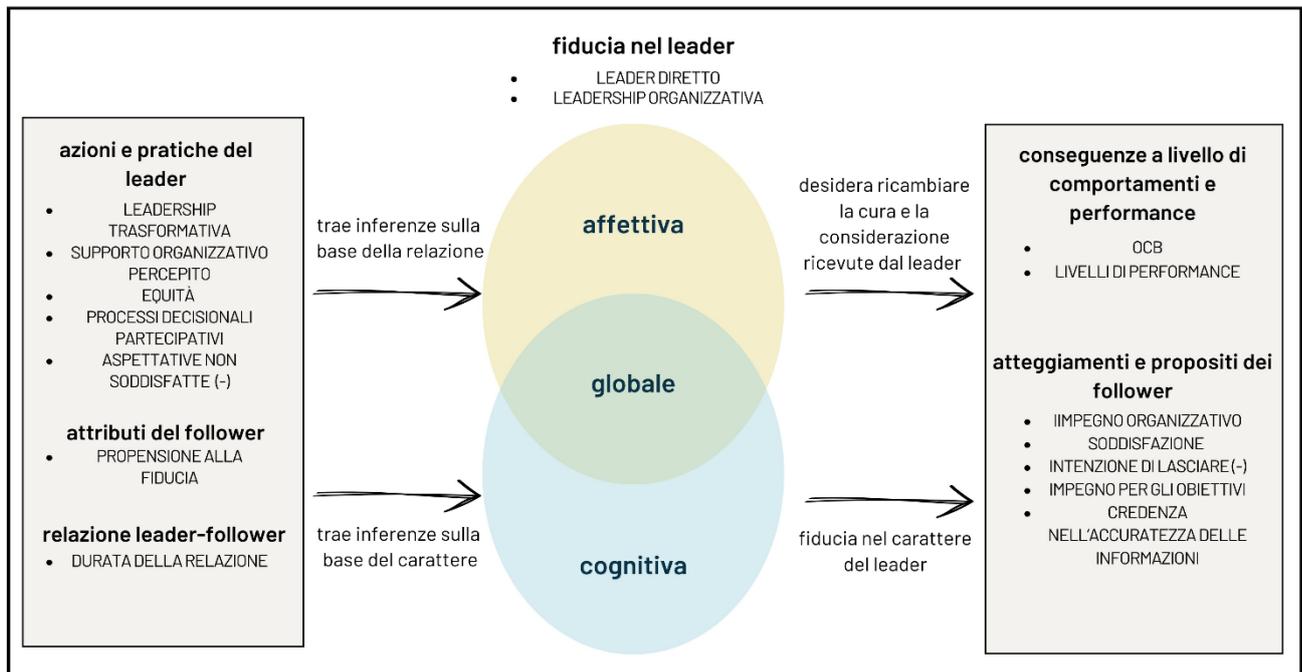


Figura 15: cornice concettuale degli antecedenti ed effetti della fiducia nel leader. Adattato da: Dirks e Ferrin, 2002, p. 613.

[Il segno meno (-) rappresenta una relazione negativa. OCB= comportamenti di cittadinanza organizzativa]

1.1 Effetti della fiducia nella leadership

Un primo livello di analisi riguarda

le conseguenze a livello di comportamenti e performance: gli autori ipotizzano che le due prospettive teoriche descrivano meccanismi diversi. La prospettiva basata sul carattere si concentra sulla percezione dello stile del leader e su come questi influenzi la vulnerabilità del follower. Le percezioni di affidabilità del leader possono avere conseguenze significative su comportamenti e performance: ad esempio Mayer e Gavin (1999, citato in Dirks e Ferrin, 2002) dimostrano che quando i dipendenti credono di non potersi fidare dedicano più energie a “coprirsi le spalle”, diminuendo così i livelli di performance. Invece, la prospettiva basata sulla relazione, a partire dalla *Social exchange theory*, analizza il desiderio di ricambiare la cura e la considerazione ricevute dal leader.

Entrambe le prospettive teoriche suggeriscono che la fiducia può migliorare le prestazioni e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (*organizational citizenship*

behaviors, OCB), ma raggiungono questo fine attraverso “percorsi distinti e potenzialmente complementari” (Dirks e Ferrin, 2002, p. 613, tda).

Un secondo livello di analisi degli effetti della fiducia riguarda gli atteggiamenti e i propositi dei follower. Alla fiducia risultano essere collegate delle conseguenze attitudinali quali l’impegno organizzativo e la soddisfazione. Dai leader, infatti, dipendono vari compiti che si riverberano sulla soddisfazione: ad esempio, la valutazione delle prestazioni, l’assistenza, la formazione (Rich, 1997, citato in Dirks e Ferrin, 2002). Di conseguenza bassi livelli di fiducia nel leader risultano essere stressanti e inficiano l’atteggiamento del follower rispetto al proprio lavoro.

Altre due variabili prese in esame sono l’impegno per gli obiettivi prefissati e la credenza nell’accuratezza delle informazioni. La fiducia nell’onestà e integrità del leader portano a credere nelle informazioni che ricevono e ad impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La fiducia infine diminuisce l’intenzione di lasciare l’organizzazione.

1.2 Potenziali antecedenti

Dirks e Ferrin formulano delle ipotesi riguardo agli antecedenti della fiducia nella leadership, suddividendoli in tre categorie:

- azioni e pratiche del leader;
- attributi del follower;
- relazione leader-follower.

Tra le teorie esistenti nel momento in cui Dirks e Ferrin realizzano il lavoro meta-analitico è la leadership trasformativa a includere più riferimenti alla fiducia: il leader trasformativo costruisce fiducia dimostrando preoccupazione individualizzata e rispetto per i follower (Jung e Avolio, 2000). Al contrario, i leader transazionali si preoccupano più delle ricompense contingenti.

Altri fattori determinanti sono il supporto organizzativo percepito e la percezione di equità nei comportamenti del leader. Un ulteriore antecedente importante è costituito dai processi decisionali partecipativi, attraverso i quali il leader esprime fiducia nei follower.

Sappiamo inoltre che una dimensione importante riguarda la propensione del follower alla fiducia, che, come spiegato precedentemente, è un aspetto cruciale nello sviluppo della fiducia (vedi figura 8 a p. 34 , Dietz e Den Hartog, 2006).

1.3 Alcune conclusioni

Lo studio evidenzia che la fiducia nella leadership è significativamente correlata a ciascuna conseguenza ipotizzata: atteggiamenti, comportamenti e performance. I dati emersi permettono anche di specificare che “*trust in leadership was most strongly related to work attitudes, followed by most of the citizenship behaviors, and finally job performance*” (Dirks e Ferrin, 2002, p. 621). Spesso si associa la fiducia al miglioramento delle prestazioni, ma la meta-analisi dei dati precisa che non è questo l'effetto principale.

Dal punto di vista degli antecedenti, si dimostra che lo stile della leadership e altre pratiche di gestione sono significativamente associati all'aumento della fiducia nel leader. Tra queste, le più significative sono: garantire procedure corrette, risultati e processi interattivi equi; applicare processi di *decision making* partecipativi; fornire supporto organizzativo; garantire che le aspettative siano soddisfatte; utilizzare stili di leadership trasformativi e, in secondo luogo, transazionali.

2. Recenti stili di leadership e fiducia

Abbiamo visto nelle pagine precedenti come vari studi dimostrino l'importanza della fiducia per una leadership efficace e abbiamo potuto rilevare anche alcuni antecedenti della fiducia nel leader a partire da basi empiriche. Lo studio metanalitico che abbiamo preso come punto di partenza, quello di Dirks e Ferrin, risale al 2002 e arriva quindi a parlare di leadership trasformativa. Come visto nel capitolo 2 di questo lavoro, negli ultimi due decenni hanno riscosso molte attenzioni alcuni stili quali: *Authentic, Ethic e Servant leadership*.

Vorremmo ora analizzare il loro rapporto con la fiducia, ipotizzando che questa svolga un ruolo ancor più cruciale. Infatti, in generale si osserva un'alta correlazione tra questi nuovi stili - leadership etica, autentica, servizievole - e la costruzione della

fiducia; una correlazione maggiore di quella misurata con la leadership trasformazionale (Legood et al., 2021). Questi nuovi approcci sono accumulati dall'importanza attribuita al profilo etico: non a caso vengono riuniti nella categoria di "leadership morale".

Come abbiamo già accennato, la letteratura sulla leadership è stata criticata per la ridondanza dei costrutti, motivo per cui non è possibile stimare con precisione gli effetti di ciascun approccio. Tuttavia, lo studio metanalitico di Legood e collaboratori differenzia alcune specificità. Affermano gli autori: "*Despite the overlap between the leadership styles alluded to above, our relative weights and incremental validity analysis can begin to highlight where uniqueness between them does in fact exist*" (Legood et al., 2021, p. 15). I leader autentici sono più efficaci nella costruzione della fiducia cognitiva nei follower, mentre quelli etici risultano più portati a sviluppare fiducia affettiva (Legood et al., 2021). Inoltre, il *Servant leader* è associato alla fiducia in modo più significativo rispetto a tutti gli altri.

Joseph e Winston (2005) esplorano la stretta relazione tra fiducia e *Servant leadership* arrivando ad affermare che la fiducia è sia antecedente che effetto della leadership servizievole. Prova di questa connessione sarebbe il fatto che gli attributi principali del leader servizievole sono anche quelli generalmente associati allo sviluppo della fiducia interpersonale e organizzativa, ovvero: "*integrity, modeling, communication, competence, delegation*" (Joseph e Winston, 2005, p. 12).

II. *L'Open leadership e le nuove proposte di leadership*

Lo scopo di questa sezione è introdurre alcune delle più recenti teorie sulla leadership che presentano, a nostro avviso, forti punti di contatto con l'*Open Leadership*, per evidenziare i fondamenti teorici ed empirici comuni.

1. *Open innovation*

In prima istanza, la *Open Leadership* si inserisce nella corrente *Openness*, legata ai cambi introdotti dalle nuove tecnologie nel mondo della comunicazione, dell'informazione e della condivisione della conoscenza. È apparso un nuovo modello produttivo, la *Wikinomic*, di cui Linux o Wikipedia sono alcuni degli esempi più noti, che ha modificato completamente il panorama organizzativo tradizionalmente basato su modelli gerarchici, top-down. I nuovi modelli di produzione si fondano sulla comunità, sulla collaborazione e sull'autorganizzazione (Tapscott & Williams, 2011). Potremmo definire la *Wikinomic* come un movimento che porta le persone a collaborare insieme in rete in una sorta di "enorme cervello" e alla cui base troviamo quattro principi fondamentali: *openness, peering, sharing, acting globally* (Frank, 2009).

Per quanto riguarda l'ambito dell'innovazione, nel mondo delle organizzazioni sta destando un forte interesse il concetto di *Open innovation* che si è fatto spazio negli ultimi vent'anni, soprattutto nell'ambito della gestione delle imprese e dell'economia. Quello di *Open innovation* è considerato un vero e proprio cambio di paradigma, nel senso attribuitogli da Khun: esso, infatti, si configura come un nuovo approccio all'innovazione (Gassmann et al., 2010). Chesbrough, già nel 2003 sosteneva che i cambi che stavano avvenendo nel mondo della comunicazione grazie alle nuove tecnologie imponessero nuovi modi di pensare l'innovazione (Chesbrough, 2003).

Il punto di partenza è che nessuna organizzazione può essere innovativa se lavora isolatamente. È necessario che i confini tra le organizzazioni siano permeabili, in modo da permettere il flusso in entrata e uscita di idee, risorse e persone (Dahlander e Gann, 2010). In questo contesto, l'*Open innovation* viene definita come: "*the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and*

expand the markets for external use of innovation, respectively” (Gassmann et al., 2010, p. 213).

Lo sviluppo dell’*Open innovation* può essere analizzato da diverse prospettive; Gassman et al. (2010) ne evidenziano nove. Noi ne sottolineiamo solo alcune particolarmente utili alla nostra ricerca:

- Prospettiva spaziale: il mondo globalizzato ha ampliato la possibilità di accesso alle conoscenze prodotte in centri di eccellenza, permettendo quindi la decentralizzazione dei processi di innovazione.
- Prospettiva degli utenti: i potenziali clienti, o utenti, sono sempre più integrati nel processo creativo, al fine di comprendere le loro aspettative e sfruttare le loro conoscenze implicite, in una sorta di *“quasi-political concept of democratizing innovation process”* (von Hippel, 2005, citato in Gassmann et al., 2010, p. 213).
- La prospettiva culturale: ogni processo di apertura parte dal creare una nuova mentalità. Probabilmente è questo l’aspetto che ha più ricadute sul nostro campo di interesse. Afferma infatti Gassmann:

“Creating a culture that values outside competence and know-how is crucial for open innovation practice. This culture is influenced by many factors: besides being influenced by the values of the company, it is also influenced by concrete artefacts such as incentive systems, management information systems, communication platforms, project decision criteria, supplier evaluation lists and its handling and so on. In order to better understand the influence of all those aspects on the open innovation culture, research should draw more from the psychological field” (Gassmann et al., 2010, p. 214).

2. Teoria della complessità

Nell’evoluzione del pensiero scientifico si rileva un interessante cambio di prospettiva: dal riduzionismo alla complessità. Dalla sua nascita nel XVII secolo, la

scienza moderna si è focalizzata sui fenomeni specifici, quantificati ed isolati dal contesto: è ciò che generalmente viene definito come “riduzionismo scientifico” ovvero quel processo che va dal tutto alle parti. Questo modo di procedere ha permesso enormi progressi scientifici e la scoperta delle principali leggi che regolano il mondo fisico (De Toni, 2011).

Nel Novecento, tuttavia, si è affacciata la consapevolezza che questa visione andasse superata, aprendo così la strada a quella che oggi viene definita “scienza della complessità” (De Toni, 2011, p. 79). Edgar Morin, uno dei maggiori pensatori ed esponenti di questo nuovo approccio epistemologico rileva “un’inadeguatezza sempre più ampia, profonda e grave tra i nostri saperi disgiunti [...], suddivisi in discipline da una parte, e realtà o problemi sempre più polidisciplinari, trasversali, globali, planetari dall’altra” (Edgar Morin, 1999, p. 5).

P. W. Anderson negli anni Settanta ha tracciato con estrema semplicità le leggi sottese a questo approccio complesso, affermando ad esempio che: “la capacità di ridurre ogni cosa a semplici leggi fondamentali non implica la capacità di ricostruire l’universo a partire da quelle leggi”, e che “l’intero diventa non solo di più, ma anche diverso dalla somma delle sue parti” (1972, citato in De Toni, 2011, p. 79). La complessità allora studia “l’emergenza” (*emergence*) ovvero ciò che emerge dall’insieme, dalla dinamica globale, che è non è mera somma delle sue parti.

Trasferendo il cambio epistemologico anche al campo delle organizzazioni e della leadership, otteniamo uno sguardo più aderente alla realtà delle organizzazioni contemporanee, oggi particolarmente complesse, iperconnesse, mutevoli. L’idea di fondo è che anche nelle organizzazioni si passi da una gestione riduzionistica a una complessa (De Toni, 2011). Se il modello classico predicava semplicità e stabilità in un ambiente prevedibile, oggi le organizzazioni si presentano piuttosto come sistemi dinamici, immerse in un ambiente in costante cambiamento. Come ricorda Bruttini: “l’organizzazione scientifica del lavoro è tramontata con l’idea propria della prima cibernetica di controllare un sistema come un orologiaio controlla i suoi orologi” (Bruttini, 2012, p. 1).

2.1 La Emergent self-organization

Le teorie della complessità stanno modificando il modo di concepire il mondo: un modo non più lineare e meccanicistico. Dice Chiles: “un principio centrale delle teorie della complessità è la *Emergent self-organization* dove i sistemi raggiungono l’ordine perché più agenti interagiscono e queste interazioni producono involontariamente risultati, senza l’intervento di un controllore centrale” (Chiles et al., 2004, citato in Plowman et al., 2007, p. 342, tda). In questo modo le organizzazioni assumono forme inaspettate, perché i risultati delle interazioni tra persone e gruppi di persone producono forme nuove. In questo contesto allora il ruolo del leader non può più essere quello di “comando e controllo”: i leader di sistemi complessi non controllano ma facilitano.

Plowman studia empiricamente questo approccio, arrivando ad identificare tre meccanismi e sette azioni specifiche messe in atto dal leader in organizzazioni complesse (vedi tabella 5):

<i>A. Rompere gli schemi esistenti</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Creare e sottolineare i conflitti2. Assumere l’incertezza della conoscenza
<i>B. Incoraggiare la novità</i>	<ol style="list-style-type: none">3. Stabilire semplici regole4. Incoraggiare comportamenti “a sciame” (<i>swarm-like</i>)5. Promuovere interazioni non lineari
<i>C. Agire come “sensemaker”</i>	<ol style="list-style-type: none">6. Accetta il ruolo di “tag”7. Creare correlazioni attraverso il linguaggio

Tabella 5: il ruolo del leader como facilitatore (*enabler*) nelle *Emergent self-organizations*. Adattato da: Plowman et al., 2007, p. 347.

Rompere gli schemi

Nei sistemi complessi, la trasformazione avviene nel disequilibrio che si crea quando viene destabilizzando il sistema e crollano gli schemi esistenti. Plowman osserva che entrano in gioco due azioni specifiche.

Da una parte vengono lasciati affiorare i conflitti: il leader mette il gruppo in situazioni di conflitto e lo rende visibile. Dall'altra il leader non fugge da queste situazioni di instabilità aiutando a guardare insieme il futuro incerto dell'organizzazione, una volta entrati nella regione della complessità. Solo così potranno emergere nuove idee: *“leaders contributed to the organization’s instability by disrupting existing patterns, which then made it much more likely that emergent ideas would bubble up from within the organization”* (Plowman et al., 2007, p. 349).

Incoraggiare le novità

Plowman sottolinea tre azioni specifiche affinché le novità possano affiorare. La prima è quella di attenersi ad alcune semplici regole: il principio sarebbe quello di essere tenaci nella fedeltà a pochi semplici principi ma completamente flessibili rispetto al modo di applicarli. Un altro aspetto che incoraggia l'introduzione delle novità è il comportamento “a sciame” (*swarm-like*): *“social insects such as bees, termites, and ants work without supervision, and can achieve remarkable accomplishments of organization in seemingly chaotic fashion”* (Plowman et al., 2007, p. 350). La tesi degli autori è che vi siano comportamenti collettivi complessi che emergono dagli individui quando questi seguono semplici regole. In determinate circostanze, problemi complessi sono risolti attraverso comportamenti semplici.

Affinchè emergano novità è necessario un terzo elemento: le interazioni non lineari, ovvero favorire le connessioni, soprattutto quelle emozionali: aumentare le interazioni significa aumentare il potenziale creativo.

Agire come “sensemaker”

Il leader sa dare senso alle situazioni e alle esperienze legate ad esse, in prima istanza attraverso l'assunzione del ruolo di “tag”: cioè aiutando a dirigere l'attenzione verso ciò che è importante. Wick e Quinn (1999, citato in Plowman et al., 2007, p. 352) suggeriscono che i leader danno significato agli eventi emergenti attraverso un'azione

di “*re-framing*”. Infine, il leader aiuta a dare significato attraverso il linguaggio: le parole con cui si descrivono la realtà e le situazioni aiutano a dare coerenza, a trovare correlazioni. Diverse ricerche dimostrano come il linguaggio del leader sia uno strumento potente: le parole possono ispirare e portare all’azione intere collettività (Congar, 1991, citato in Plowman et al., 2007).

È chiaro che più ci avventuriamo in sistemi complessi e più ci lasciamo alle spalle le concezioni tradizionali del leader come persona che esercita un’influenza sul gruppo e che controlla lo sviluppo prevedibile di un’organizzazione per raggiungere obiettivi comuni. È ciò che Plowman definirebbe come: “*create desired knowable future states through direction and control*” (Plowman et al., 2007, p. 344). Nei sistemi complessi, viene dato un ampio margine di azione a “emergenza” e “sorpresa”.

Marion e Uhl-bien, a partire dalla letteratura sulla scienza della complessità, sostengono che i leader complessi possono consentire (*enable*) più che controllare (*control*) il futuro. Questo modifica il ruolo della leadership che non “produce risposte” né direzioni già definite in partenza ma “crea le condizioni attraverso le quali il comportamento dei follower produce strutture e innovazione” (Marion & Uhl-Bien, 2001, p. 394, tda). In questa concezione allora il potere deriva dall’abilità del leader di permettere piuttosto che dirigere (Regine e Lewin, 2000, citato in Plowman et al., 2007) in un’organizzazione i cui membri sono impegnati e connessi.

3. Followership

Un nuovo ambito di ricerca - che riteniamo avere forti punti di contatto con l’*Open leadership* - ha iniziato a mettere al centro della propria analisi il ruolo dei follower per l’efficacia della leadership. Nonostante la constatazione che l’80% del successo di un’organizzazione sia da attribuire ai follower (Kelley, 1992, citato in Novikov, 2016), l’attenzione alla *followership* è comunque ancora carente in letteratura.

La scelta di attribuire un ruolo cruciale ai collaboratori si basa, innanzitutto, su un’osservazione molto elementare: esclusi pochi casi, ogni leader è generalmente anche follower (Quaglino, 1999). Se poi consideriamo che la leadership è fondamentalmente

un processo di influenza reciproca tra leader e follower, non possiamo tralasciare l'apporto di una delle due polarità del processo in questione.

Kelley (1992, citato in Quaglino e Ghislieri, 2004) elabora un modello che prevede cinque stili fondamentali di *followership* a partire da due dimensioni essenziali:

- Il *continuum* del pensiero critico (*critical thinking*): da dipendente a indipendente. Ovvero, il grado di valutazione critica attraverso la quale le informazioni vengono recepite dai follower (Bjugstad et al., 2006).
- Il *continuum* del coinvolgimento (*engagement*): da passivo ad attivo, quindi il grado in cui i follower prendono l'iniziativa, partecipano attivamente ai compiti richiesti dall'organizzazione.

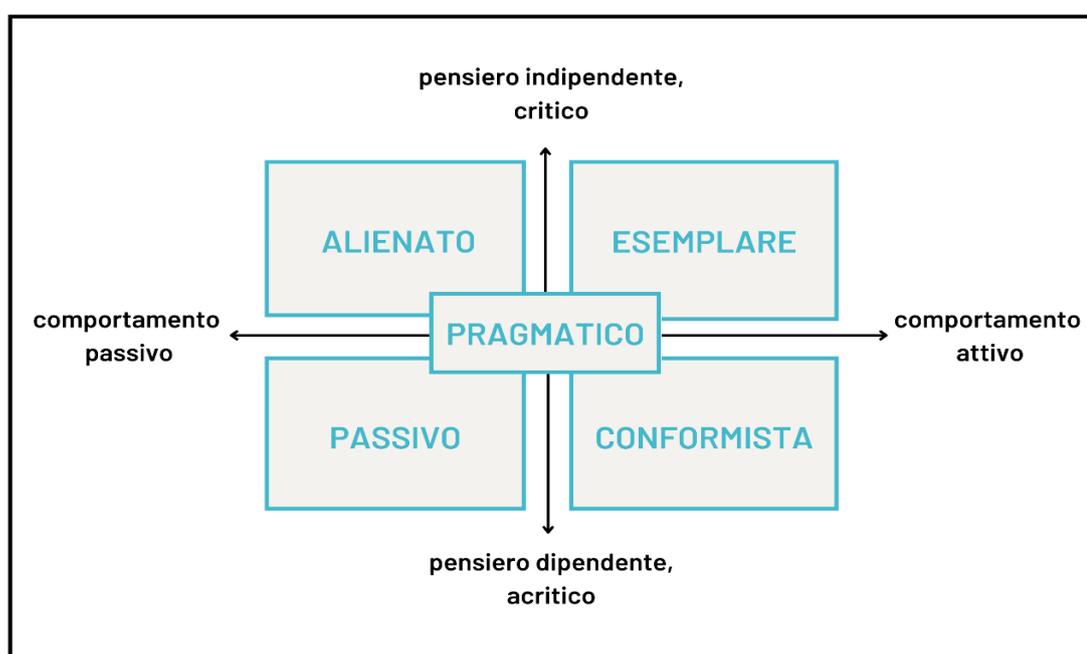


Figura 16: gli stili di *followership* secondo Kelley (1992). Adattato da: Quaglino e Ghislieri, 2004, p. 112.

Come da figura 16, i cinque profili di *followership* che emergono sono:

- *Exemplary followership*: rappresentata da persone con punteggi alti sia nel pensiero critico che nella partecipazione attiva. Sono ad esempio quei collaboratori che si impegnano a fornire proposte alternative a quella determinata dal leader se si trovano

in disaccordo. Assumono più responsabilità di quelle richieste e sanno lavorare con altri.

- *Conformist followership*: sono persone impegnate attivamente, ma dipendenti nel pensiero. Kelley definisce questa tipologia di collaboratori come i “*yes people*” (1992, citato in Novikov, 2016, p. 3).
- *Passive followership*: il collaboratore gregario, con scarso pensiero critico e che, terminato un compito, attende indicazioni per il successivo.
- *Alienated followership*: riguarda i pensatori indipendenti e critici ma passivi nell’assunzione delle mansioni. Sono persone che hanno bisogno di discutere le scelte del leader prima di farle proprie, ma al contrario degli *exemplary follower*, tendono a dare apporti critici piuttosto negativi.
- *Pragmatist followership*: presenta livelli moderati in entrambe le dimensioni. Generalmente osserva l’andamento delle cose e poi prende posizione: “*pragmatists tend to maintain the status quo and wait for crises to pass before taking action*” (Kelley, 1992, citato in Novikov, 2016, p. 4).

Daft aggiunge uno stile di *followership* ulteriore a quelli proposti da Kelley, identificando nel coraggio la caratteristica fondamentale per una *followership* efficace: il follower coraggioso sa assumersi responsabilità, riconosce i bisogni dell’organizzazione, sfida ciò che va contro le proprie convinzioni, partecipa attivamente al cambiamento ed ha il coraggio di lasciare l’organizzazione quando non ne condivide più il pensiero e l’azione (Daft e Lane, 2008).

4. Shared leadership

La leadership condivisa – o distribuita (*Distributed leadership*) – si focalizza sui processi collettivi. Con Avolio definiamo la *Shared leadership* come “*an emergent state where team members collectively lead each other*” (Avolio et al., 2009, p. 431). In questa prospettiva è evidente che la leadership non riguarda un solo individuo che

svolge il ruolo di supervisione, ma è una qualità emergente del gruppo (Carson et al., 2007).

Sotto questo aspetto, la *Shared leadership* è una teoria sovrapponibile a quella della complessità, proprio perché considera l'insieme qualcosa di più della semplice somma dei suoi componenti. La leadership efficace è un prodotto delle connessioni tra le diverse parti dell'insieme, più che il risultato dell'azione di un solo membro (O'Connor e Quinn, 2004, citato in Avolio et al., 2009).

È importante considerarne la natura dinamica: si tratta di un processo di influenza interattiva che va studiato nelle sue diverse fasi evolutive. In questo senso Carson esplora quali caratteristiche dell'ambiente di lavoro di squadra (*internal team environment*) favoriscono lo sviluppo della *Shared leadership*, evidenziandone tre in particolare (Carson et al., 2007):

- Proposito condiviso (*shared purpose*): una comprensione comune degli obiettivi principali e dei passi necessari a raggiungere gli scopi collettivi.
- Supporto sociale (*social support*): lo sforzo dei membri del team di garantirsi reciprocamente sostegno emozionale e psicologico.
- Voce (*voice*): il grado in cui i membri possono partecipare attivamente ai processi decisionali e a tutti gli ambiti di interazione partecipativa.

Queste dimensioni si rafforzano mutuamente e sono complementari (Carson et al., 2007). Ad esempio, più i membri hanno voce e più è probabile che esercitino un'influenza sul gruppo, accrescendo la propria capacità di leadership. Ma allo stesso tempo, quando il team è focalizzato sugli obiettivi comuni, è più motivato ed impegnato a partecipare attivamente alla loro realizzazione. Infine, quando c'è supporto sociale e i membri si sentono riconosciuti e sostenuti, sono più portati a condividere responsabilità e a cooperare.

5. *Super leadership*

Secondo Manz e Sims il leader più appropriato “è colui che sa mettere gli altri nelle condizioni di diventare leader di sé stessi” (1991, p. 18, tda). È questa la proposta della *Super leadership*, che sarebbe in definitiva una proposta orientata alla *self-leadership*. Per gli autori, questa teoria si pone idealmente come quarto stadio dell’evoluzione del concetto di leadership: l’uomo forte, transazionale, visionario e, infine, il *super leader*.

Si possono identificare sette passi nello sviluppo della *Super leadership*:

- Diventare un *self-leader*: ci si riferisce qui alla capacità di attivare strategie cognitive e comportamentali che rafforzano la propria efficacia personale.
- Proporre un modello: una volta raggiunta una certa *self-leadership*, essa è proposta come modello per i collaboratori.
- Favorire l’autodefinizione degli obiettivi: una persona che sente come propri gli obiettivi, è più propensa a perseguirli con forza.
- Costruire modelli di pensiero positivo: “*the super leader creates productive thought patterns by carefully expressing confidence in the employee’s ability to extend his or her present level of competence*” (Manz e Sims, 1991, p. 27).
- Sviluppare la *self-leadership* attraverso ricompense e critiche costruttive: se tradizionalmente si fa leva sulle ricompense cosiddette estrinseche, la *Super leadership* propone di potenziare quelle intrinseche ovvero dei rinforzi che fanno parte del lavoro in sé, in modo da rendere meno necessarie le ricompense esterne.
- Promuovere *self-leadership* attraverso il lavoro di gruppo: uno degli indicatori più interessanti della *Super leadership* è la presenza di team di lavoro efficaci.
- Promuovere la cultura della *self-leadership*: la *Super leadership* non si gioca solo nel rapporto uno a uno tra leader e collaboratori. È determinante il saper creare una cultura organizzativa che supporti e faccia fiorire la *self-leadership*.

6. *Considerazioni conclusive*

Esistono dei temi trasversali e ricorrenti nelle leadership efficaci per le organizzazioni odierne. Come visto in questa breve panoramica delle nuove correnti, i nuclei concettuali forti, particolarmente rispondenti alle esigenze di oggi sono: il leader come facilitatore di processi, la condivisione aperta delle informazioni, il protagonismo dei follower, i processi partecipativi.

Nel capitolo precedente abbiamo presentato la proposta dell'*Open leadership*, di cui riportiamo qui in forma sintetica alcuni principi guida:

- “Clienti e dipendenti hanno preso il potere”: il controllo passa decisamente dal leader ai follower; si tratta di alimentare quella fiducia che permette di restare al comando, rinunciando al controllo.
- “Condividere sempre per costruire fiducia”: comunicazione aperta, sfruttando al meglio le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie; principi decisionali aperti.
- “Coltivare umiltà e curiosità”: promozione di uno stile che valorizzi l’apporto di ciascuno, in un’interdipendenza effettiva. La leadership aperta si fonda sullo stile collaborativo e favorisce multiple connessioni.
- Valorizzare il potenziale di leadership presente in ciascuno, il leader è il catalizzatore che sprona gli altri ad essere a loro volta leader aperti.

Al termine di questo *excursus*, crediamo di aver riunito sufficienti elementi per inserire a pieno titolo la proposta di Charlene Li tra le nuove correnti teoriche della leadership.

III. L'Open leadership come leadership basata sulla fiducia

L'Open leadership s'inserisce attivamente e in modo efficace nel processo di costruzione della fiducia organizzativa. In generale, quando si parla di fiducia nelle organizzazioni, ci si riferisce sia alla fiducia tra colleghi nel luogo di lavoro - tra pari – sia alla fiducia nel leader – quindi all'interno delle relazioni gerarchiche -. C'è un terzo ambito di analisi, più generale, dal quale vorremmo muovere la nostra riflessione: la cultura della fiducia nelle organizzazioni.

1. Costruire una cultura della fiducia

Partiamo dal presupposto che oggi la fiducia è l'elemento cruciale della gestione efficace delle organizzazioni, sia perché, come visto in precedenza, il clima sociale e culturale soffre di un forte deficit di fiducia sia perché i cambi avvenuti negli ultimi decenni portano ad accentuare la centralità della persona e dei suoi bisogni, fattore incompatibile con una gestione organizzativa basata sul “comando e controllo” o sull'obbedienza cieca.

Secondo Joseph e Winston, sono sei gli aspetti legati a una cultura organizzativa della fiducia (Joseph e Winston, 2005):

- la profondità e qualità delle relazioni interpersonali;
- la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità;
- la frequenza, tempestività e franchezza della comunicazione;
- la competenza nella realizzazione dei compiti;
- la direzione e visione;
- il rispetto delle promesse e degli impegni.

Tutti questi sono elementi che dipendono in massima parte dal leader e dal suo stile (Joseph e Winston, 2005).

Per Charlene Li, la fiducia nelle organizzazioni è costruita da tre elementi interdipendenti. Il primo è la sincerità: la corrispondenza tra ciò che si dice e si crede davvero. Il secondo è la competenza: costituita da determinate abilità e dalla fiducia degli altri in quelle abilità: nella storia dell'interazione si crea la percezione delle

capacità della persona. Infine, l'affidabilità: un livello costante di qualità delle proprie azioni, sia nelle situazioni ordinarie che nel modo di rispondere a situazioni impreviste.

La fiducia si sedimenta laddove le tre caratteristiche sono compresenti: se ne mancasse anche solo una delle tre, la relazione fiduciaria verrebbe minata. Posso fidarmi di un collaboratore che non mi dice quello che pensa? O che non ha le abilità necessarie per quel determinato incarico? O, ancora, se è possibile che non porti a termine un compito che gli è stato affidato?

In questo senso, un determinato stile di leadership è fondamentale a creare le condizioni perché sorgano relazioni di fiducia con il leader e tra collaboratori; in termini ancora più generali, la leadership può aiutare a creare una vera e propria cultura della fiducia.

2. Leader come iniziatore della fiducia

Whitener propone uno studio empirico sul ruolo del leader come “iniziatore” della fiducia che useremo come termine di confronto con l'approccio *Open leadership*. Come si vede nella figura 17, al centro della sua cornice teorica vi sono i comportamenti definiti come “*managerial trustworthy behavior*”, ovvero: “azioni volontarie e interazioni compiute dai leader che sono necessarie ma non sufficienti per generare la fiducia dei collaboratori in loro” (Whitener et al., 1998, p. 516, tda).

Secondo gli autori, sono cinque le dimensioni che descrivono l'affidabilità del leader:

- coerenza comportamentale: l'attendibilità e predicibilità del leader;
- integrità comportamentale: trasparenza e corrispondenza tra parole e azioni;
- condivisione e delega del controllo: la partecipazione ai processi decisionali e altre forme di coinvolgimento;
- comunicazione: informazioni accurate, decisioni spiegate e *openness*;

- manifestazione di interesse: preoccupazione per il benessere dell'altro; protezione degli interessi dei dipendenti; evitare di sfruttare altri per i propri vantaggi.

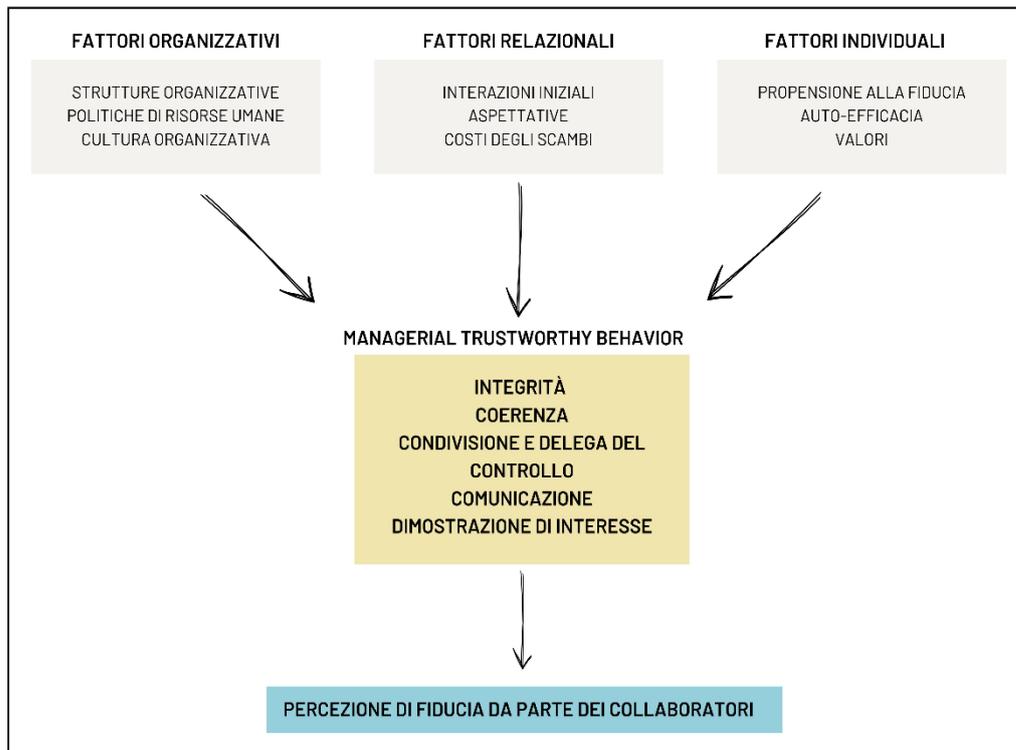


Figura 17: cornice teorica del leader come iniziatore della fiducia: i “managerial trustworthy behavior” e i suoi antecedenti. Adattato da: Whitener et al., 1998, p. 516.

Possiamo affermare che le dimensioni dei *trustworthy behaviors* sono facilmente sovrapponibili agli elementi portanti dello stile dell’*Open leadership*: ci riferiamo ad esempio alla comunicazione aperta, alla condivisione e delega del controllo, al profilo etico.

Continuando con la proposta di Whitener et al. (1998), vi sono elementi strutturali, relazionali e individuali che precedono i comportamenti di affidabilità del leader. Particolarmente utili alla nostra tesi – dimostrare l’affinità con la proposta *Open leadership* - i fattori organizzativi che creano le condizioni per la costruzione della fiducia. Si tratta di strutture, politiche e culture organizzative.

Per strutture organizzative, in termini generali si intendono le diverse forme di organizzazione: dal controllo diretto del leader alla struttura reticolare in cui i membri condividono il potere, riconoscendosi interdipendenti. È quest'ultima la strutturazione organizzativa più correlata alla fiducia secondo gli autori. Creed and Miles affermano che: “*high-control organizations, with a high degree of centralization and formalization and a primary focus on efficiency, will constrain or impede the development of trustworthy behavior, such as delegation and open communication*” (1996, citato in Whitener et al., 1998, p. 519).

Nell'ambito della politica di gestione delle risorse umane, gli autori sostengono che la fiducia è facilitata in organizzazioni che includono principi di giustizia nella valutazione delle prestazioni e nei sistemi di ricompensa: si riferiscono ad esempio a feedback frequenti e tempestivi, coinvolgimento dei dipendenti nella valutazione delle prestazioni (Whitener et al., 1998).

La cultura organizzativa è intesa come: “*a set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds*” (Schein, 1996, Whitener et al., 1998, p. 520). Attraverso i processi di apprendimento sociale, gli autori assumono che la cultura abbia un'influenza diretta sui comportamenti affidabili. Gli aspetti della cultura organizzativa che risultano più incisivi sono: l'assunzione di rischi, l'inclusività, la comunicazione aperta e la valorizzazione delle persone.

Anche nel caso delle strutture, delle politiche e della cultura organizzativa, ritroviamo i temi di fondo dell'*Open leadership*: una struttura che preveda la distribuzione del potere, le politiche di gestione delle risorse umane basate su feedback dalla base che coinvolgano tutti e una cultura che incoraggi l'assunzione di rischi e la comunicazione aperta.

In questo terzo e ultimo capitolo abbiamo cercato di approfondire il complesso rapporto tra leadership e fiducia, con un focus specifico sulla proposta *Open leadership*.

Nella prima parte abbiamo sintetizzato le principali conclusioni a cui è giunta la ricerca empirica: sono stati individuati gli antecedenti della fiducia nella leadership sia a livello di comportamenti del leader che di attributi del follower, differenziando il ruolo della fiducia affettiva e di quella cognitiva. Abbiamo così potuto chiarire che il leader ha un ruolo fondamentale nella costruzione della fiducia. Infine, sono stati rilevati i principali effetti – soddisfazione, impegno organizzativo, comportamenti di cittadinanza organizzativa e performance - concludendo che la fiducia nel leader è un elemento cruciale per una leadership efficace.

La prima conclusione è che la leadership è fondamentale per la costruzione della fiducia nelle organizzazioni e la fiducia nelle organizzazioni è la base di una leadership efficace.

Nella seconda parte, invece, è stata descritta la continuità tra l'*Open leadership* e le più recenti teorie, scegliendo in particolare: *Emergent self-organization*, *Followership*, *Shared leadership* e *Super leadership*. Abbiamo letto queste proposte anche all'interno di due paradigmi propri della contemporaneità: l'*Open innovation* e la teoria della complessità. In questo modo riteniamo di aver collocato l'*Open leadership* tra le proposte attuali di leadership efficace.

La seconda conclusione è che l'*Open leadership* è una proposta credibile e rispondente alle esigenze attuali delle organizzazioni contemporanee.

Infine, nella terza parte abbiamo cercato di presentare l'*Open leadership* come leadership basata sulla fiducia. Prendendo come riferimento uno studio empirico sul leader come iniziatore della fiducia (Whitener, 1998), abbiamo potuto rilevare una sostanziale corrispondenza tra il quadro teorico proposto e gli elementi portanti dell'*Open leadership*.

La terza conclusione è che l'*Open leadership* possiede gli elementi chiave per la costruzione della fiducia organizzativa.

Considerazioni conclusive

La fiducia è intrinsecamente legata al rischio e alla vulnerabilità. Istintivamente, ogni persona, membro di un'organizzazione o gruppo sociale – sia nel ruolo di follower che di leader - cerca il modo di affrontare meno rischi possibile e ridurre l'esposizione della propria vulnerabilità. Ci possono essere forme di controllo o di gestione che di fatto minimizzano il bisogno di fidarsi delle altre parti, ad esempio la creazione o l'imposizione di norme rigide che vincolano i comportamenti, le modalità e le possibilità comunicative e la circolazione delle informazioni tra il leader e i collaboratori e a livello dei subordinati, per cui tutto ciò che avviene o può avvenire in un gruppo è di fatto largamente atteso. Entro tali sistemi, in modo paradossale, si potrebbe dire che la fiducia sia un aspetto facoltativo, un optional piuttosto costoso da ottenere e gestire. Tuttavia, è dimostrato, e in questo lavoro crediamo di averlo sostenuto in molti modi, che i più alti livelli di performance organizzativa e di soddisfazione personale difficilmente coincidono con forme deboli di fiducia.

Le organizzazioni, così come ciascuno dei suoi membri, hanno quindi bisogno di fiducia. La dimensione della fiducia di base chiama in causa le radici personali, la qualità delle relazioni affettive precoci: esse nel tempo portano a sviluppare una certa predisposizione alla fiducia. La fiducia interpersonale fluidifica gli scambi e le relazioni, evita di dover sprecare energie a difendersi o a “coprirsi le spalle” e favorisce relazioni basate sulla cooperazione. La fiducia sistemica ha il forte pregio di rendere meno complessa la realtà, agendo come fattore di sintesi. Nelle organizzazioni la fiducia va monitorata, alimentata e talvolta riparata (Kramer & Lewicki, 2010). Una leadership efficace dovrà chiedersi se e come sta contribuendo a creare una cultura della fiducia, sapendo che essa è come l'aria che respiriamo: ci rendiamo conto della sua preziosità proprio quando viene a mancare.

In questo lavoro abbiamo voluto indicare una strada possibile verso la fiducia, quella tracciata dall'*Open leadership* che, sulla scia di altre nuove teorie, ha messo a

fuoco uno stile di leadership basato sulla condivisione, la collaborazione, l'apertura, la partecipazione di tutti, nel maggior grado possibile.

Un limite di questa ricerca è certamente il non aver potuto affrontare in modo esaustivo tutti i temi legati alla fiducia e alla leadership, data la vastità della letteratura esistente. Un aspetto inevaso ma comunque importante è, ad esempio, il complesso processo di ricostruzione o riparazione della fiducia, dopo che questa è stata danneggiata. Abbiamo scelto, per motivi di brevità, di concentrarci semplicemente sulla costruzione della fiducia.

Pensando alla ricerca futura, auspichiamo che si possa approfondire meglio il rapporto tra la fiducia nei diversi livelli relazionali e gli stili di leadership: ovvero come approcci diversi alla leadership possono incidere maggiormente, ad esempio, sulla fiducia sistemica o su quella interpersonale e come i vari livelli possano interagire, influenzandosi reciprocamente. Inoltre, per quanto riguarda l'*Open leadership*, mancano studi empirici puntuali che permettano di misurarne gli effetti in termini di costruzione della fiducia o di efficacia in generale, e quindi di conseguenze e risultati misurabili, ad esempio, a livello di soddisfazione lavorativa e per la vita, di messa in atto di comportamenti di cittadinanza organizzativa, di aumento del *commitment* organizzativo e di riduzione del *turnover*.

Abbiamo accennato al problema della sovrapposizione quando si tratta di distinguere sia i modelli sia gli effetti di teorie che appaiono largamente simili: anche per quanto riguarda l'*Open leadership* si dovrà appurare l'esistenza di una maggiore differenziazione rispetto a costrutti quali la *Followership* o la *Emergent self-organization*, che paiono poggiare sui medesimi assunti.

Nel primo capitolo sulla fiducia abbiamo evidenziato l'importanza della prospettiva dinamica che permette di evidenziare le diverse fasi del suo sviluppo nel tempo. Un ambito di ricerche future potrebbe riguardare proprio il modo in cui lo stile *Open* facilita la costruzione della fiducia in prospettiva dinamica, passando dalla fiducia basata sul calcolo, a quella basata sulla conoscenza e poi sull'identificazione. Il disegno di ricerca che ci pare più adatto, ancorché molto impegnativo, è quello longitudinale.

Infine, non diversamente da altre teorie classiche, anche per quanto concerne l'*Open leadership* è necessario riflettere non solo sul versante del leader ma anche su

quello dei collaboratori, nonché sull'interazione o *fit* delle relative caratteristiche personali e psicosociali. L'*Open leadership*, in quanto orientamento che mira a una guida distribuita delle organizzazioni, sembra essere molto esigente sul piano del coinvolgimento personale: è difficile immaginare che sia una proposta realizzabile in contesti in cui, per diversi motivi, dominano la passività, il risentimento, il volere o pretendere di essere trainati da un leader senza metterci del proprio, piuttosto che agire da co-piloti. Da quanto detto finora possiamo dedurre che non tutte le organizzazioni riuniscono i prerequisiti di "buon funzionamento" di una leadership aperta, in quanto essa richiede un buon livello di maturità e un alto profilo etico tanto del leader come dei collaboratori. Infatti, la gestione di legami responsabilizzanti, orientati alla delega del potere e laschi in termini di controllo, come sono quelli basati su una profonda fiducia reciproca, richiede sia un livello medio-alto/alto di autonomia e maturità dei collaboratori e dei leader, sia un elevato profilo etico.

Ci auguriamo che le riflessioni contenute in questa tesi possano essere fonte di ispirazione per chi affronta ogni giorno la sfida della costruzione della fiducia nella propria organizzazione: in questo senso l'*Open leadership* rimane un modello verso il quale tendere. Sebbene il modo di realizzare uno stile *Open* sarà diverso in base al tipo di organizzazione, alle sue dimensioni, alla storia e all'indole di ciascuna, crediamo che dimostrare autenticità, praticare trasparenza e abituarsi a rendere conto, possono considerarsi come principi cardine per tutti e in questo l'*Open leadership* incontra largamente i modelli morali, come ad esempio la *Servant leadership*.

Bibliografia

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, *7*(3), 18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, *17*(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bauman, Z. (2007). *Voglia di comunità* (7 ed.). Laterza.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of behavioral and applied management*, *7*(3), 304–319.
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, *37*(1), 77. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2>
- Bogensneider, B. (2016). Leadership epistemology. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, *2*(2).
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group & Organization Studies*, *3*(3), 331–342. <https://doi.org/10.1177/105960117800300306>
- Bowlby, J. (1989). *Una base sicura. Applicazioni cliniche della teoria dell'attaccamento*. Raffaello Cortina Editore.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Bruttini, P. (2014). *Città dei capi*. Milan: IPSOA.
- Bruttini, P. (2022). *Open management in Open organization (in stampa)*.
<https://air.uniud.it/handle/11390/1231004>
- Caprara, G. V. (2013). *Motivare è riuscire*. Il mulino.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Çoğaltay, N. (2015). Conceptual perspectives on leadership. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, 1–18.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_1
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational trust inventory. In *Trust in organizations* (pp. 302–330). Sage Publications Inc.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The leadership experience*. Thomson/South-Western Mason, OH.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46–78.
- De Toni, A. F. (2011). Teoria della complessità e implicazioni manageriali: Verso l'auto-organizzazione. *Sinergie Italian Journal of Management*, 81, 57–96.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>

- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 247–276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Edelman Trust Barometer. (2003). https://www.edelman.it/sites/g/files/aatuss391/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Italy.pdf
- Edgar Morin. (1999). *La testa ben fatta*. Raffaello Cortina Editore.
- Erikson, E. H. (1963). *Infanzia e società*. Armando Editore.
- Farnese, M. L., & Barberi, C. (2010). *Costruire fiducia nelle organizzazioni. Una risorsa che genera valore*. Franco Angeli.
- Fine, G. A., & Holyfield, L. (1996). Secrecy, trust, and dangerous leisure: Generating group cohesion in voluntary organizations. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/2787117>
- Frank, D. (2009). Wikinomics. *The Canadian Veterinary Journal*, 50(6), 563–566.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Giani, A. (2010). *Quale fiducia? Riflessione su un costrutto complesso*. Armando Editore.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Hamilton, F., & Bean, C. (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review*, 14, 336–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00415.x>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, 3(2), 81–108.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path goal theory of leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on

- transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Kim, J., & Chung, M.-H. (2023). Trust networks, compassionate helping and employee performance. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-08-2021-0593>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48–60.
- Klein, H. A., & Lin, M.-H. (2019). Trust across culture and context. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 13(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/1555343418810936>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.487403>
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
- Lecciso, F., Petrocchi, S., Sempio, O. L., Marchetti, A., & Lecciso, F. (2011). Un contributo per un nuovo strumento di misura della fiducia tra affetti e mentalizzazione: La Trust Story. *Psicologia clinica dello sviluppo*, 1/2011. <https://doi.org/10.1449/34598>
- Legood, A., van der Werff, L., Den Hartog, Deanne, & Lee, Allan. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). *Trust in relationships: A model of development and decline*. Jossey-Bass/Wiley.

- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438–458. <https://doi.org/10.2307/259288>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Li, C. (2011). *Open Leadership: Dirigere con successo nell'era dei social network* (Rizzoli).
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In *Trust: Making and breaking cooperative relations* (elettronica, pp. 94–107). <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline* (pp. 241–258). Berret-Koehler.
- Manz, C., & Sims, H. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)
- Marzano, M. (2021). *Cosmopolis | rivista di filosofia e teoria politica*. <https://www.cosmopolisonline.it/articolo.php?numero=XI22014&id=8>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>

- McAllister, D., Lewicki, R., & Chaturvedi, S. (2006). Trust in developing relationships: From theory to measurement. *Academy of Management Proceedings, 2006*, G1–G6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2006.22897235>
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science, 14*(1), 91–103. <https://doi.org/1047-7039/03/1401/0091>
- Möllering, G. (2001). The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology, 35*(2), 403–420.
- Novikov, V. (2016). Followership and performance in acquisition, research and development organizations. *Emerging Leadership Journeys, 9*(1), 1–33.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science, 14*(4), 422–439.
- Pew Research Center. (2003). <https://www.pewresearch.org/politics/2022/06/06/public-trust-in-government-1958-2022/>
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly, 18*(4), 341–356. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>
- Pozzobon, A. (2020). *La costruzione della fiducia in famiglia e nella comunità*. Mimesis.
- Quaglino, G. P. (1999). *Leadership*. Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino, G. P., & Ghislieri, C. (2004). *Avere leadership*. Raffaello Cortina Editore.
- Rao, R. (2007). *La costruzione sociale della fiducia: Elementi per una teoria della fiducia nei servizi*. Liguori.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all. A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review, 23*(3), 393–404.

- Simha, A., & Simha, A. (2022). Authentic Leadership. In *Leadership Insights for Wizards and Witches* (pp. 55–64). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-542-520221009>
- Simmel, G. (1984). *La filosofia del denaro*. UTET.
- Speltini, G., & Palmonari, A. (2007). *I gruppi sociali*. Il mulino.
- Tapscott, D., & Williams, A. D. (2011). *Wikinomics*. Atlantic Books Ltd.
- UNDP. (2022). Uncertain times, unsettled lives: Shaping our future in a transforming world. *Human development report, 22*. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 444–451. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444>
- Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., & Bromiley, P. (2008). Assessment of organizational trust: Italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory. *Social Indicators Research, 88*(3), 563–575.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review, 23*(3), 513–530. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Wilkinson, R., & Pickett, K. (2009). *The spirit level. Why greater equality makes societies stronger*. Bloomsbury Press.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust in performance. *Organization Science, 9*(2).
- Zamperini, A. (2009). Fiducia. *IMPRESA & STATO, 86*, 99–101.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly, 17*(2), 229–239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zani, B. (2005). Quali possibili basi per «comunità possibili»? Occupiamoci di identità, reciprocità e fiducia. *Psicologia di comunità, 1*, 31–40.