

valori che la vision richiede, potranno identificare ed apprezzare il proprio ruolo in azienda o in una p.a., migliorare le proprie competenze, e saranno invogliati ad assumersi responsabilità. Giova sottolineare che la realizzazione di *visions* particolarmente ambiziose infonde energia nei collaboratori, non solo perché li spinge nella direzione giusta, ma anche perché soddisfa alcuni bisogni primari dell'uomo: appagamento, appartenenza, riconoscimento, autostima. In sintesi, la vision rappresenta l'immagine aziendale o dell'apparato pubblico desiderata nel lungo termine, e viene, normalmente, esplicitata dalla leadership attraverso frasi chiare e concise che ne definiscono l'essenza nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

La *mission* assolve, quindi, tre funzioni:

- La funzione di **orientamento**. Ogni *stakeholder* deve disporre di informazioni chiare per il conseguimento degli obiettivi comuni; la navigazione deve procedere su una rotta tracciata e nota a tutti.
- La funzione di **legittimazione**. La prima legittimazione viene normalmente dall'imprenditore, ma, nell'impresa è ancora più importante la legittimazione proveniente dagli *stakeholder*, per ciascuno dei quali la *mission* deve prevedere un codice di comportamento, gli obiettivi e un sistema di valori.
- La funzione di **motivazione**. Fissando per ciascun collaboratore, in modo chiaro e semplice, obiettivi raggiungibili, si stimola il collaboratore ad offrire il massimo impegno nel raggiungimento del compito affidatogli, ma ancor più a sviluppare un'autoanalisi volta a riconoscere il proprio potenziale di crescita professionale.

La *mission* ha valore se non si ferma al presente ma si proietta nel futuro, pertanto essa deve essere flessibile e ripensata almeno ogni anno.

La *leadership* dovrà operare col fine ultimo che la propria impresa raggiunga l'eccellenza grazie a competenze distintive che le consentano di essere diversa dalle altre.

2. LA LEGITTIMAZIONE DEL LEADER: MODELLI

2.1 MODELLO DI WEBER

Max Weber, nel famoso lavoro "Economia e Società", delinea il modello ideale-tipico della burocrazia, intesa come organizzazione amministrativa. All'interno di questa estesa analisi, Weber sviluppa una teoria del potere, nella quale si distinguono due principali concetti: il concetto di potenza e di potere legittimo. Con il termine **potenza** Weber intende: "qualsiasi possibilità di far valere all'interno di una relazione sociale, anche di fronte ad un'opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità"; in sostanza, una relazione sociale dove il soggetto più forte riesce a far valere la propria volontà in ogni caso.

Con il termine **potere legittimo**, Weber intende invece: "la possibilità di trovare obbedienza, presso certe persone, ad un comando che abbia un determinato contenuto"; questa espressione di potere si riferisce alle relazioni in cui il soggetto debole accetta le decisioni altrui perché le riconosce valide e quindi legittime.

Basandosi su questo secondo concetto, ogni potere quindi:

- Si comprende solo a patto di partire non solo dai particolari rapporti di comando e di obbedienza che legano fra loro le persone, ma anche se si stabiliscono le condizioni e le circostanze in cui si attiva il rapporto di potere;
- Richiede un apparato amministrativo di uomini di fidata obbedienza, che servano da tramite fra superiori e sottoposti;
- Per poter essere esercitato in modo continuativo e regolare deve essere legittimato e coloro che obbediscono, i sottoposti, devono credere nella sua legittimità. Per questo il vero potere si distingue da atti puramente arbitrari, volti ad ottenere l'obbedienza con la forza pura.

Weber realizza così la tipologia delle **tre forme di legittimazione** del potere. Tale tipologia è costituita dal potere tradizionale, dal potere carismatico e dal potere razionale-legale; le tre forme si distinguono innanzitutto in base al criterio su cui si fonda la loro pretesa di legittimità, e ne deriva poi un diverso al tipo di obbedienza, quindi una diversa efficacia; nello specifico:

1) **Potere Tradizionale:** quando la legittimazione poggia sulla credenza nel carattere sacro, nella giustezza della tradizione, e nella legittimità di coloro che sono chiamati ad esercitare il potere e rivestire un'autorità nel nome di quella tradizione. Caratteri: il potere tradizionale fonda la sua legittimità su ordinamenti antichi ed esistenti da sempre; chi ha il potere è rispettato in virtù della tradizione, può non avere personali doti di comando (un esempio è il sovrano che regna in base a un diritto di sangue).

2) **L'apparato amministrativo:** a livello di organizzazione dello Stato può essere sia patrimoniale che feudale; nella forma patrimoniale il sovrano ha diritto di comando illimitato su qualsiasi subordinato, e i funzionari sono al suo servizio diretto e dipendono da lui per ogni forma di remunerazione (doni, concessioni e altri benefici). Nella forma feudale, l'apparato amministrativo ha maggiore autonomia rispetto al sovrano; infatti i funzionari non sono dipendenti personali, ma alleati uniti da un giuramento di onore o fedeltà. Tipo di Obbedienza al Leader: nel potere tradizionale, il capo è una "persona del signore" a cui si deve obbedienza, designata dalla tradizione e vincolata alla tradizione. Limiti: in tale potere si assegnano cariche in base all'appartenenza ad un gruppo privilegiato e, per questo motivo, tale potere è sempre minacciato dall'insorgere di un capo carismatico, oppure può essere soggetto alla messa in discussione per l'assenza di capacità del detentore del potere. Esempi: la storia è piena di esempi di questa tipologia di legittimazione del potere; oggi aspetti tradizionali si possono ritrovare nelle dinastie imprenditoriali, quindi in tutti quei casi in cui l'eredità o l'appartenenza a gruppi privilegiati giustificano l'esercizio del potere.

2) **Potere Carismatico:** da carisma, si basa su qualità eccezionali e a volte sovraumane che i seguaci attribuiscono a un capo. Caratteri: nella sua forma pura secondo Weber questo potere è irrazionale, infatti manca assolutamente di regole, ed è rivoluzionario perché rovescia il passato e dà una interpretazione diversa dalla tradizione. Secondo Weber tale potere nasce da una rottura radicale con le Istituzioni vigenti.

3) **L'apparato amministrativo:** è rudimentale, formato da discepoli a diretto contatto con il capo, persone che hanno dato prova di fedeltà nel tempo. Tipo di Obbedienza al Leader: si obbedisce al leader in quanto tale, volontariamente e con dedizione, in virtù della fiducia personale nell'eroismo e nelle capacità esemplari del capo carismatico. Limiti: tale movimento

si affievolisce con la scomparsa del capo (o se si ritira) e i suoi seguaci trasformano il carisma in pratica quotidiana. Weber la definisce routinizzazione del carisma, diventando alla fine un potere burocratico o tradizionale; il potere carismatico è quindi transitorio (si estingue o diventa routine), instabile (il carisma può perdere il suo “fascino”) ed effimero (il leader carismatico non è all’altezza) e tende a trasformarsi in uno degli altri due tipi; il carisma si può infatti trasformare nell’attributo di una carica ereditaria (ex il monarca) o di un ufficio (ex presidente/primo ministro). Esempi: le forme più pure sono riconducibili alla sfera religiosa (Gesù, Lutero etc) e nella sfera politica (grandi leader rivoluzionari); in epoca moderna il potere carismatico trova espressione nella sfera economica (grandi capitani d’industria), ma è ravvisabile in tutte le situazioni in cui determinati ordini vengono eseguiti più per la capacità personale del capo di imporsi che per il grado formale della carica che riveste.

4) Potere razionale (o legale): quando poggia sulla credenza nella legalità di un sistema di ordinamenti impersonali statuiti (norme, regole, procedure) e nel diritto di comando di coloro che sono chiamati ad esercitare il potere in base a quelle leggi e regole. Caratteri: Nel caso del potere legale, tutti sono sottoposti alle leggi e regole che lo legittimano, sia il detentore del potere che i destinatari del potere. Nessuno è al di sopra della legge, nemmeno il detentore del potere. Egli trae il suo potere dalla legge stessa ed è subordinato ai suoi vincoli: i suoi poteri di comando sono competenze legali. Si presume che gli ordinamenti siano stati stabiliti razionalmente, rispetto ad un determinato valore o scopo, e che costituiscano nel loro insieme un corpus di regole astratte e universali e che non siano quindi state emanate per regolare casi specifici con intendimenti arbitrari.

L’apparato amministrativo: l’apparato amministrativo tipico del potere legale è la burocrazia. **Tipo di Obbedienza al Leader:** in questo caso si obbedisce all’ordinamento impersonale statuito legalmente e agli individui preposti al potere in base a tale ordinamento, in virtù della legalità formale delle sue prescrizioni e nell’ambito di queste. La legge, come già detto, è astratta, universale ed impersonale. Nel caso del potere legale l’obbedienza si deve non alla persona (come nel potere carismatico), ma alla carica, all’ufficio, all’ordinamento impersonale, e nei limiti previsti da questo ordinamento.

Limiti: il detentore del potere è tenuto ad orientare le proprie disposizioni nel rispetto dell’ordinamenti, in caso contrario si cade nel dispotismo o nell’arbitrio.

Esempi: la burocrazia è tipica degli stati moderni, ma anche delle grandi imprese capitalistiche; i primi esempi di burocrazia razionale nelle imprese capitalistiche sono riconducibili al modello taylorista/fordista. Weber esamina i principi e le modalità di funzionamento di una burocrazia moderna intesa sia come amministrazione pubblica che come impresa privata.

2.2 IL PRINCIPIO DELLA COMPETENZA NEL PENSIERO DI WEBER

Il principio della **competenza** di autorità definite, ben disciplinata da leggi e regolamenti; si presuppone quindi che vi sia una stabile divisione dei doveri e poteri di ufficio (divisione del lavoro in base a regolamenti) e che vi sia l’adempimento regolare e continuativo dei compiti suddivisi. Il principio della **gerarchia** degli uffici, ovvero un sistema rigido di subordinazione ad organi di attività, con poteri di controllo. Il **segreto di ufficio**, conservazione di tutti gli

atti relativi al funzionamento dell'apparato, che è rigidamente separato dalla vita privata dei funzionari. Una **preparazione specializzata dei funzionari**, l'unica ragione per cui i funzionari sono in una posizione di privilegio rispetto ai non addetti ai lavori. Attività burocratica come **attività a tempo pieno**, non quindi un impegno temporaneo o una professione secondaria. L'enfasi che Weber pone nel suo lavoro **sull'efficienza della burocrazia** è facilmente comprensibile dal fatto che la sua descrizione va verso un modello tipico-ideale, e che la burocrazia ha come termine di confronto amministrazioni tradizionali (patrimoniali, feudali, patriarcali), che funzionavano prescindendo da criteri sistematici di efficienza, oggettività, precisione etc. È vero però che Weber non ignora le possibili inefficienze della burocrazia, ma sottolinea che le inefficienze nelle burocrazie moderne possono apparire ed essere denunciate in quanto esistono norme e leggi che le sanzionano, mentre nelle amministrazioni pre-burocratiche la mancanza di regole riguardanti efficienza e obiettività non permetteva neanche la possibilità di denuncia. Particolare attenzione è dedicata da Weber ai rapporti tra burocrazia e capitalismo; nelle attività economiche, lo sviluppo dell'impresa capitalistica moderna è fondato l'adozione del modello di amministrazione burocratica come strumento rapido, continuativo, preciso e univoco per lo svolgimento delle attività. Sono infatti le più grandi imprese capitalistiche i migliori esempi di rigida organizzazione burocratica, fondati sulla divisione del lavoro secondo criteri oggettivi e sull'affidamento degli incarichi secondo principi di competenza. L'efficienza, prerogativa delle imprese moderne, si rispecchia nella **calcolabilità del capitale**, ovvero la possibilità di calcolare in modo razionale ed univoco costi e profitti di ogni atto economico, e trova lo strumento peculiare di attuazione nell'amministrazione burocratica.

2.3 LA LEADERSHIP NEGLI APPARATI DELLA BUROCRAZIA.

Il burocrate puro non chiede né di essere amato né di essere temuto per i suoi tratti caratteriali, trae la sua autorevolezza dalla legge, non sono previsti né tradizione, né carisma nella burocrazia pura vige solo la fedeltà di ufficio. Weber sa di definire un tipo ideale puro e privo di spessore umano, non esiste un uomo così perfetto ma lui vuole vedere in termini di analisi sociologica le conseguenze che derivano dal riconoscere che in un'organizzazione burocratica si può obbedire e per quali ragioni. Uno spunto su ciò arriva da un sociologo israeliano, **Etzioni (1961)**, che osserva che il carisma non nasce solo dal rifiuto di un ordine preesistente ossia fuori e contro le istituzioni, ma può nascere dentro le istituzioni sull'onda del successo che il capo ottiene nell'opera di rafforzarle e rinnovarle. Il carisma può anche essere esercitato su persone esterne all'organizzazione. **Biggart (1989)** parla di capitalismo carismatico a proposito dei venditori che riescono a fare un grande fatturato imbambolando i clienti con la loro capacità di persuasione. Fin qui gli effetti benefici del carisma, ma non è sempre così. Osserva **Etzioni** che personaggi come un medico, un professore etc portano prestigio all'organizzazione senza che questa lo possieda direttamente e, in tal caso, l'obbedienza al professionista carismatico si avvicina all'obbedienza razionale della burocrazia pura, elemento di differenza tra le due è l'attaccamento emotivo al professionista che non c'è nella burocrazia pura.