

La leadership

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni



© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Le principali prospettive teoriche

la **teoria dei tratti**, o degli orientamenti personologici, prevalente prima della seconda metà del secolo scorso

le **teorie sugli stili di leadership**, o degli *orientamenti interattivi*, prevalente dalla fine degli anni '40 alla fine degli anni '60

le **teorie basate sulla contingenza**, o degli *orientamenti funzionalisti*, prevalente dalla fine degli anni '60 ai primi anni '80

le **teorie della nuova leadership**, prevalente dall'inizio degli anni '80 in poi

La teoria dei tratti

È correlare la leadership a dei *tratti di personalità*?

Ipotesi di base → determinate caratteristiche di personalità sono stabili e innate

Conseguenza → alcune qualità della leadership sono tratti presenti in alcune persone e non in altre

Non è stato possibile produrre un preciso *set* di qualità che, unitariamente, possa discriminare un leader da un non leader, o un tipo di leader da un altro!

Alcune caratteristiche di personalità e l'abilità nei rapporti sociali possono facilitare od ostacolare il successo di un leader, ma non sono predittori attendibili del successo di un leader.

Yukl (1981)

Yukl (1981), che opera una distinzione tra valori, abilità e tratti:

- i *valori* sono concetti interiorizzati, in grado di influenzare le opinioni, le preferenze e i comportamenti;
- le *abilità*, distinte in tecniche, interpersonali e cognitive, sono competenze dell'individuo che consentono di mettere in atto un comportamento efficiente;
- i *tratti* sono caratteristiche stabili, proprie dell'individuo, riferite a una predisposizione naturale rispetto a un determinato comportamento.

Sette tratti principalmente indicativi nel favorire il fenomeno della leadership: livello di energia e tolleranza allo stress; sicurezza di sé; *locus of control* interno; maturità emozionale; integrità; motivazione al potere finalizzata a benefici comuni e collettivi; orientamento al risultato

In caso di compiti gerarchicamente molto elevati, sembrano essere di maggiore rilevanza le abilità interpersonali e cognitive, mentre in caso di ruoli di livello gerarchico più basso si mostrino di preminente importanza le abilità di tipo più tecnico.

Teorie dei tratti: perché no

Le teorie dei tratti suscitano ancor oggi diffuso interesse, per il loro fin troppo facile **potere esplicativo**: seppure è innegabile l'importanza che specifiche caratteristiche individuali hanno nella gestione del potere, risultano tuttavia non dimostrate tutte le ipotesi che pretendono di correlare tratti di personalità con la leadership, ignorando il ruolo del contesto.

Non dimentichiamo che il leader rappresenta un elemento che contribuisce a dare forma al gruppo, in una realtà di relazioni interpersonali in cui le aspettative delle persone si riferiscono prevalentemente al *qui e ora* della situazione presente (Hollander, 1985).

Gli stili di leadership/1

L'attenzione si rivolge sull'interazione tra il leader e il gruppo di riferimento.

Ci si pone cioè il problema del *come* una leadership emerge, si esprime e mette in movimento le risorse di un gruppo.

Lewin, Lippitt e White (1939): tre tipologie di stili di conduzione del gruppo

- **stile autoritario**
- **stile democratico**
- **stile lassista o permissivo**

Gli stili di leadership/2

Likert (1961): quattro stili di gestione manageriale

1-2 stile autoritario

→ *duro e paternalistico*

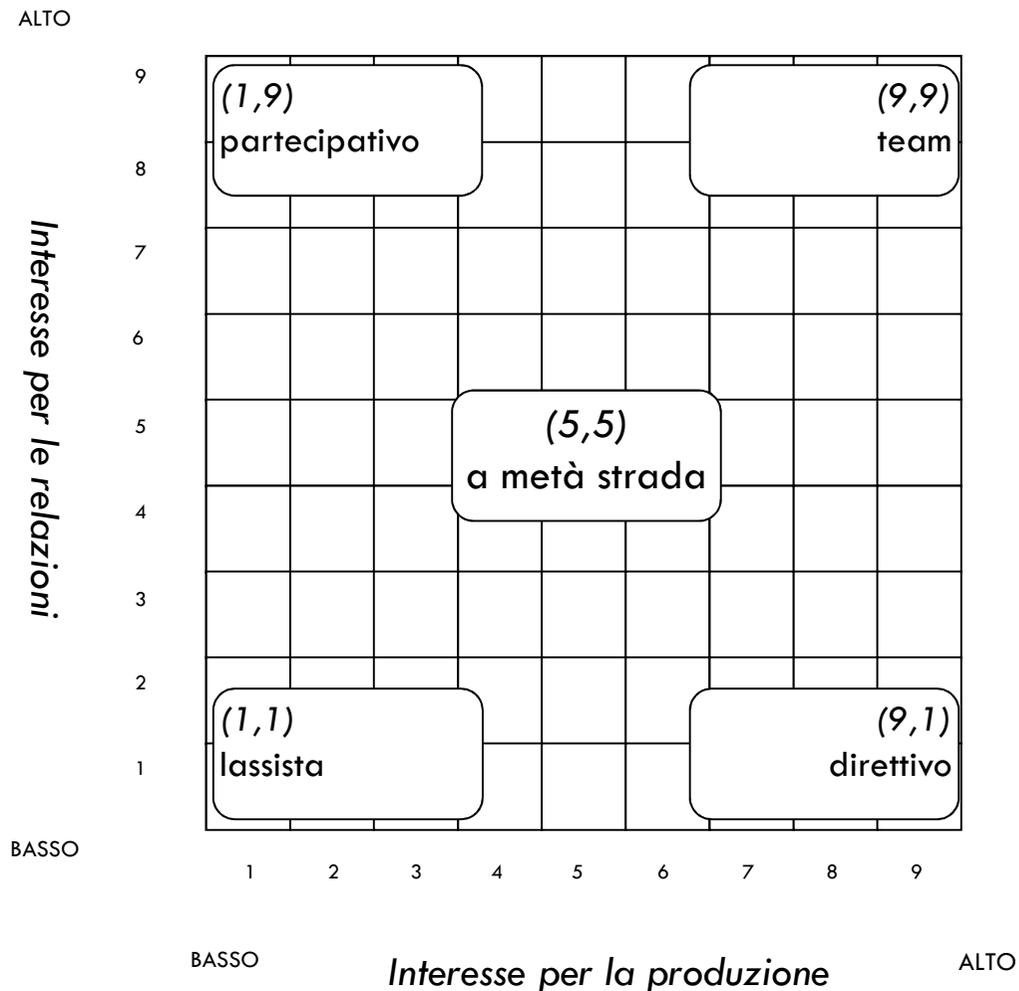
3-4 stile partecipativo

→ *consultivo e gruppale*

Likert osservò che lo stile gruppale rappresentava anche il sistema manageriale più efficace.

La griglia manageriale

Managerial grid di Blake e Mouton (1964)



Stili più rilevanti

- **stile autoritario** (9,1)
- **stile partecipativo** (1,9)
- **stile lassista** (1,1)
- **stile metà strada** (5,5)
- **stile di team** (9,9)

Le teorie di contingenza

Le *teorie di contingenza* aggiungono all'analisi del fenomeno leadership le variabili situazionali, oltre a quelle disposizionali.

L'obiettivo principale delle ricerche riconducibili a questa prospettiva è infatti quello di comprendere l'efficacia degli stili di leadership in relazione al loro contesto.

Evidenziano anche il limite delle teorie sugli stili di leadership, troppo focalizzate sulla ricerca dello stile migliore a discapito della considerazione del contesto in cui il fenomeno si esplica.

Fiedler (1964, 1967)

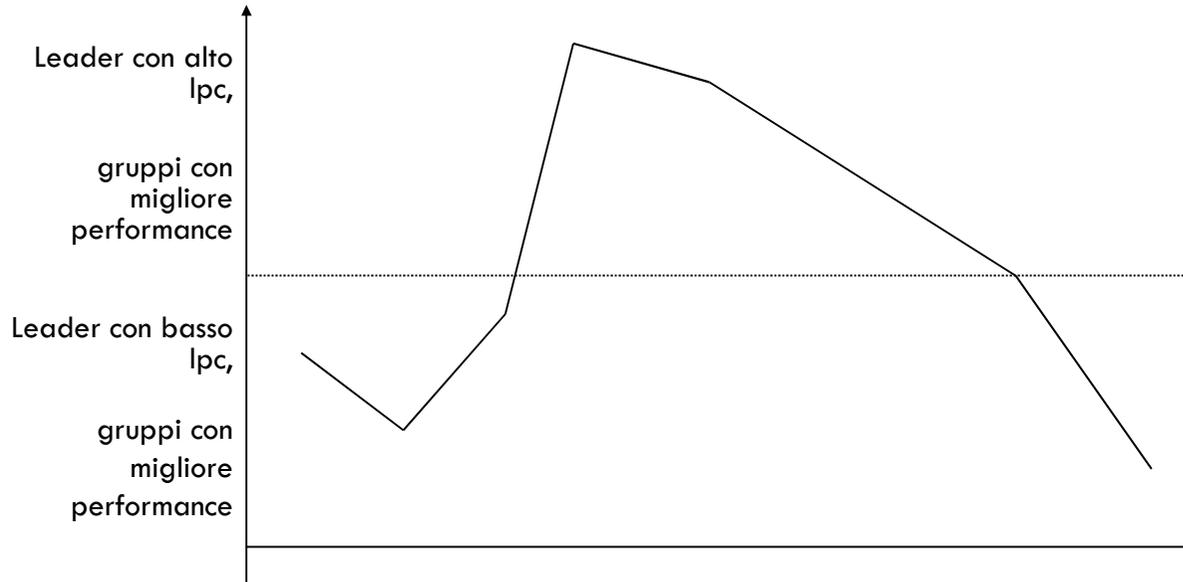
Le relazioni tra leader e membri del gruppo, misurate con test sociometrici in grado di rilevare il clima del gruppo di riferimento, attraverso della percezione dei membri e del leader

La struttura del compito, che consente di analizzare e valutare le caratteristiche dell'obiettivo da raggiungere e perseguire. L'obiettivo è caratterizzato da quattro variabili:

- la chiarezza dell'obiettivo;
- il numero di procedure possibili;
- il numero delle soluzioni corrette previste;
- la verificabilità del raggiungimento dell'obiettivo.

La posizione di potere del leader, che misura le azioni formali che il leader e le norme previste attribuiscono al suo ruolo. Il leader tramite queste norme esercita influenza e potere sul gruppo in funzione del rango più elevato da lui detenuto rispetto ai membri.

Fiedler (1964, 1967)



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relazioni leader-membri	Buone				Scarse			
Strutturazione del compito	Alta		Bassa		Alta		Bassa	
Potere della posizione	Forte	Debole	Forte	Debole	Forte	Debole	Forte	Debole

Leadership situazionale

Hersey e Blanchard (1982)

Scegliere il modello di leadership più adatto in funzione del gruppo e della maturità dei suoi membri, distinguendo tra maturità tecnica (saper fare) e maturità psicologica (saper essere). Il modello si basa su tre variabili principali:

- quantità di supporto emotivo e relazionale (orientamento alle relazioni)
- quantità di orientamento e guida fornita rispetto al compito (orientamento al compito)
- livello di maturità dei collaboratori (costituito da una componente di abilità al compito e da una componente psicologica)

Quattro stili

→ **telling**

→ **selling**

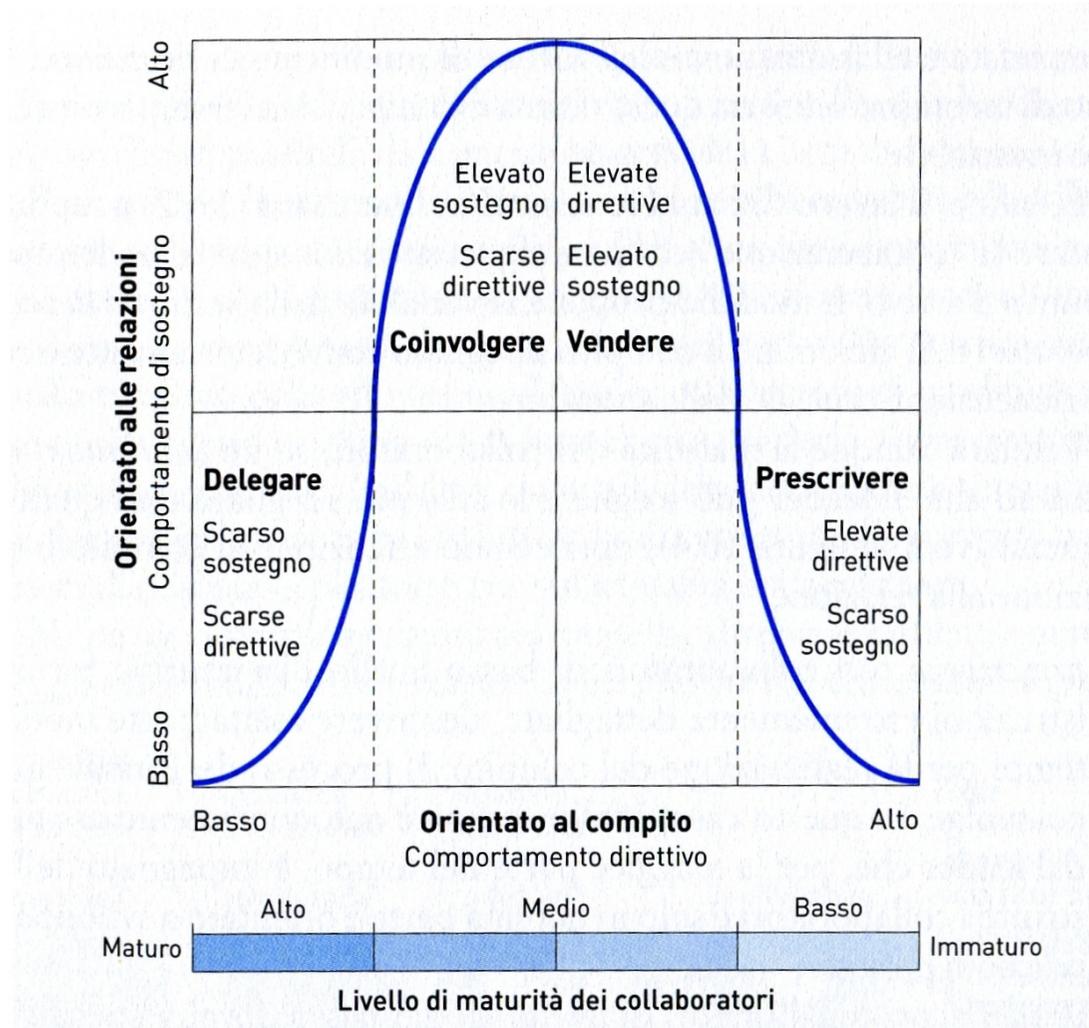
→ **partecipative**

→ **delegative**

↓ Il limite: complessità della sua applicazione (richiede il coinvolgimento dell'intera organizzazione)

↑ Il merito: la leadership è un processo dinamico che porta il gruppo verso la crescita e l'acquisizione di più elevati standard di maturità e di aver individuato una relazione tra lo sviluppo dell'organizzazione e l'abilità del leader e dei suoi collaboratori nel saper giungere all'integrazione interna e nel sapersi costantemente adattare alle necessità del cambiamento esterno.

Leadership situazionale Hersey e Blanchard (1982)



Le teorie della nuova leadership

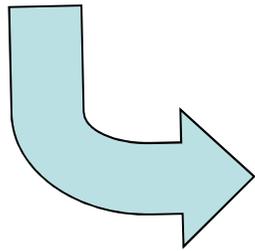
Le *new leadership theories* rivoluzionano i costrutti precedenti evidenziando le dinamiche e i processi complessi che sottendono al fenomeno leadership.

La leadership trasformativa

Bass (1985)

leader transazionale → orientato al mantenimento della stabilità organizzativa e attento a stabilire un legame pragmatico e finalistico di causa-effetto con i subordinati, tramite l'uso di gratificazioni

leader trasformativa → introduce un forte interesse nei confronti della **produzione di benessere** nel gruppo e nella **creazione di consenso** da parte dei collaboratori verso gli obiettivi e la *mission* organizzativa.



- capacità del leader di motivare i propri collaboratori in funzione del perseguimento del bene collettivo
- la relazione leader collaboratori è sede di condivisione degli obiettivi e della fiducia, incoraggiando i collaboratori a “fare più di ciò che in origine essi si aspettavano di fare”

Stile **transazionale** → per contesti caratterizzati da alta **stabilità**

Stile **trasformativa** → per contesti in cui è richiesta forte **flessibilità**

La leadership trasformazionale

→ Implica dunque un processo di **trasformazione** degli individui, riesce a far nascere la **motivazione** e a trasmettere l'**emozione del raggiungimento** degli obiettivi, in particolare di quelli più sfidanti.

→ I collaboratori maturano la **consapevolezza non solo nelle proprie forze**, ma anche nella garanzia del **supporto del leader** il quale incrementa l'**orgoglio** e la **fiducia** verso le **potenzialità** individuali e organizzative.

→ Il leader assume inoltre il ruolo di **confidente** e **formatore** e si serve della **delega** per far emergere e sviluppare il potenziale umano nell'ottica di un processo di **miglioramento continuo**.

→ Lo stimolo intellettuale e di gruppo è promosso attraverso la sperimentazione di uno **stile di pensiero e di azione autonomo** e complesso.

Le quattro *i* di Bass

- ***influenza*** idealizzata o carisma
- motivazione ispirazionale o ***ispirazione***
- stimolazione ***intellettuale***
- considerazione ***individualizzata***

Leadership e management

	Management	Leadership
Orientamenti	Pianificare e gestire il budget	Creare visione e strategia, guardare al futuro
Scopi	Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini (gerarchici)	Costruire e consolidare una cultura condivisa, sostenere la crescita dei collaboratori, ridurre i confini (gerarchici)
Relazioni	Sistema Dedicare attenzione agli oggetti, produrre/vendere beni e servizi, agire come capo	Cultura Dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i follower, agire come coach e facilitatore
Risultati	Potere di posizione Mantenere la stabilità	Potere personale Guidare il cambiamento

Leadership al femminile: il soffitto di cristallo

= barriere artificiali basate su pregiudizi attitudinali od organizzativi, che impediscono a persone qualificate di avanzare fino a raggiungere posizioni direttive nell'organizzazione

Cause

- **cause culturali e di contesto:** discriminazioni sulla base di classificazioni pregiudiziali, riconducibili al genere e al ruolo della donna atteso dalla società
- **cause intrinseche alla dimensione femminile:** ruolo preminente della condizione di maternità, percepita e interpretata sovente come limite al perseguimento del successo lavorativo
- **cause legate a diverse scale di valori:** ruolo sociale attribuito alla donna rispetto all'assertività, all'autostima, alla volontà, alla capacità di negoziazione, alla performance di leadership

Cultura, cambiamento e competenze del leader

- *percezione e sensibilità*
- *motivazione*
- *forza emotiva*
- *capacità di cambiare gli assunti culturali*
- *creazione di coinvolgimento*
- *profondità di visione*

Il leader intravede ciò che è necessario per la sopravvivenza del gruppo e sviluppa iniziative in grado di consentire il passaggio a nuovi assunti culturali.

La leadership è una funzione **indispensabile** per adattarsi all'evoluzione dell'ambiente circostante (cambiamento).