

Leadership

Definizione:
 Ci sono tante definizioni di leadership quante sono le persone che hanno provato a definirla! Bass, 1981

The diagram illustrates the etymology of 'Leadership'. At the top, the word 'LEADERSHIP' is written in large blue letters. Below it, three arrows point to the words 'ANDARE PER PRIMO', 'TO LEAD', and 'CONDURRE'. Above 'ANDARE PER PRIMO' is the label 'germanico antico'. Above 'TO LEAD' is 'Inglese'. Above 'CONDURRE' is 'latino'. To the right of 'CONDURRE', there are two curved arrows: one pointing to 'CONDURRE' with the text 'CUM = insieme' and another pointing to 'TO LEAD' with the text 'DUCERE = tirare'.

1

Chi è il leader?

Peter Drucker → **Leader è qualcuno che ha FOLLOWER**

La leadership è connessa con l'**Influenza** (non coercitiva) di una persona su altre persone

The diagram defines a leader as 'colui che guida e conduce i propri uomini (la propria SQUADRA) verso il raggiungimento degli obiettivi'. This is represented by a blue arrow pointing to a central blue oval containing a plus sign. The top half of the oval is labeled 'conseguire' and the bottom half 'avere seguito'. To the right of the oval, three arrows point to the words 'obiettivi', 'influenza', and 'persone'.

2

Leader vs. Manager

<p>▶ LEADER</p> <p>▶ Influenzare, orientare, dirigere le azioni e le opinioni</p> <p>GUIDARE IL CAMBIAMENTO</p> <p>VISION</p>	<p>▶ MANAGER</p> <p>▶ Portare a termine, compiere, avere la responsabilità di qualcosa</p> <p>GESTIRE LA COMPLESSITÀ</p> <p>MISSION</p>
---	---

3

Differenze tra manager e leader

	Manager	Leader
Orientamenti	Planificare 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	Dedicare attenzione agli oggetti, produrre/vendere beni e servizi, ispirare e motivare i follower, agire come capo	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

4

Differenze tra manager e leader

- ▶ Differenza di ruolo e obiettivi tra leader e manager
- ▶ Ma...
- ▶ La **leadership** è una caratteristica importante anche per molti manager
- ▶ Soprattutto se coordinano altre persone

5

Le principali prospettive teoriche sulla leadership



6

Le teorie dei tratti

TRATTI

CORRELAZIONE TRA LEADERSHIP E TRATTI DI PERSONALITA'

determinate caratteristiche di personalità sono stabili e innate



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

carisma

LEADER SI NASCE!

7

Yukl (1981)

TRATTI

Yukl (1981) opera una distinzione tra:

- 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
 - 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

8

Critiche alle teorie dei tratti

TRATTI

- Le caratteristiche individuali sembrano importanti nella gestione del potere **ma non è dimostrata** la correlazione tra tratti di personalità e leadership
- Non è stato possibile individuare 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 da soli non sono sufficienti per predirlo

9

Gli stili di leadership

STILI

INTERAZIONE TRA LEADER E GRUPPO

Che influenza ha lo stile di leadership sul gruppo

- ▶ Lewin, Lippitt e White (1939): tre tipologie di stili di conduzione del gruppo
 - ▶ → **stile autoritario** (rigido, formale, anaffettivo, orientato al risultato)
 - ▶ → **stile democratico** (ascolto, condivisione e partecipazione alle decisioni, importanza dell'emotività del gruppo)
 - ▶ → **stile lassista o permissivo** (non interessato né al risultato, né all'affettività delle persone)

10

Gli stili di leadership

STILI

Rensis Likert, 1961



- Autoritario - duro
- Autoritario - paternalistico
- Partecipativo - consultivo
- Partecipativo - grupपाल

↑

**Livello di
Decision
making
del leader**

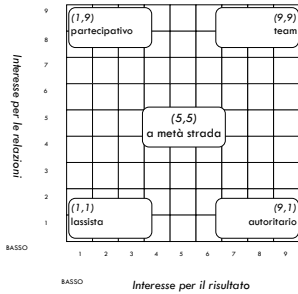
↑

11

La griglia manageriale

STILI

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)

12

CONTINGENZA

Le teorie di contingenza

Considerare anche le **variabili situazionali** oltre a quelle disposizionali (personalità)

- ▶ L'obiettivo principale delle ricerche riconducibili a questa prospettiva è quello di comprendere **l'efficacia degli stili di leadership in relazione al loro contesto.**
- ▶ Non esiste uno stile migliore in assoluto, ma varia in relazione alla situazione!

13

CONTINGENZA

Fiedler (1964, 1967)

MODELLO DI CONTINGENZA DI FIEDLER

- ▶ **TRE VARIABILI DICOTOMICHE**
- ▶ La struttura del compito (ALTA-BASSA)
- ▶ Le relazioni tra leader e membri del gruppo (BUONE-SCARSE)
- ▶ La posizione di potere del leader (FORTE-DEBOLE)

Indice LPC – Least Preferred Coworker (motivazioni del leader)

- ▶ Alto LPC – orientamento alle relazioni
- ▶ Basso LPC – orientamento al compito

14

CONTINGENZA

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

15

CONTINGENZA

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

16

Fiedler (1964, 1967)

CONTINGENZA

	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

17

Leadership situazionale Hersey e Blanchard (1982)

CONTINGENZA

Il modello della **Leadership Situazionale**

La leadership efficace:

- Processo dinamico
- Si deve adattare in funzione della maturità del gruppo e del grado di coesione

► Tre dimensioni:

- Livello di maturità dei collaboratori
- Orientamento al compito (livello di guida da fornire rispetto al compito)
- Orientamento alle relazioni (livello di guida da fornire rispetto alle relazioni)

18

Leadership situazionale Hersey e Blanchard (1982)

CONTINGENZA

► Quattro stili di leadership:

- PRESCRIVERE (TELLING)
- PERSUADERE (SELLING)
- COINVOLGERE (PARTECIPATING)
- DELEGARE (DELEGATING)

19

Leadership situazionale Hersey e Blanchard (1982)

CONTINGENZA

R4	ABLE AND CONFIDENT
R3	ABLE BUT INSECURE
R2	UNABLE BUT CONFIDENT
R1	UNABLE AND INSECURE

20

Le teorie della nuova leadership

NUOVA
LEADERSHIP

CAPACITA' «TRASFORMATIVA» DEL LEADER

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

alta **stabilità**

LEADER TRASFORMAZIONALE

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.

forte
flessibilità

21

La leadership trasformazionale

NUOVA
LEADERSHIP

- Implica 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**

EMPOWERMENT

22

4*i* di Bass (1985)

NUOVA
LEADERSHIP

- ▶ **Le quattro i di Bass** (le 4 componenti della leadership trasformazionale)
- **Idealized influence** (influenza idealizzata o carisma) → fiducia e ammirazione
- **Inspirational motivation** (motivazione ispirazionale) → coinvolgimento nella *vision*
- **Intellectual stimulation** (stimolazione intellettuale) → coinvolgimento nelle decisioni, creatività
- **Individualized consideration** (considerazione individualizzata) → valore delle differenze

23

L'ombra del leader

- ▶ Il leader può "contagiare" l'organizzazione e il gruppo con i suoi stili psico-patologici.
- ▶ In questo caso si possono manifestare alcune **disfunzioni** organizzative derivate da una leadership "borderline", "non sana", o addirittura "malata".

La leadership dovrebbe essere in grado di gestire la "tossicità" dell'organizzazione



- gestire il disagio dei collaboratori di fronte alle sfide
- essere disponibili all'ascolto
- dare feedback suggerendo nuove soluzioni per affrontare i problemi
- trasmettere sicurezza riformulando i messaggi difficili
- contenere l'ansia
- dedicare attenzione alla conciliazione lavoro-vita dei collaboratori

▶ 24

Le patologie del leader e le disfunzioni organizzative

› STILE PARANOIDE

- › la necessità di tenere tutte le situazioni sotto controllo porta a forme di accentramento delle funzioni e del potere, a processi decisionali di tipo autocratico e a un clima di diffidenza e di sospettosità diffusa

› STILE COMPULSIVO

- › cura quasi maniacale per le procedure e per il rispetto delle stesse fino a burocratizzare i processi generando di conseguenza un rigore che impedisce qualsiasi espressione di flessibilità e di cambiamento

› STILE DRAMMATICO

- › il tratto narcisistico porta a una continua esibizione di successo, presunto o tale, con forte centratura sul leader e/o manager, tendenzialmente conflittuale, decisionista e poco coerente

› STILE DEPRESSIVO

- › non innovativo, ripetitivo, secondo uno stile di leadership permissivo e poco disponibile all'interazione

› STILE SCHIZZOIDE

- › privo di una visione strategica, oscillante fra l'incertezza interna, generata dalla scarsa chiarezza di sviluppo e le tensioni interne che si ripercuotono anche all'esterno
-