

# Leadership

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

**LEADERSHIP**

germanico antico
Inglese
latino

ANDARE PER PRIMO
TO LEAD
CONDURRE

CUM = insieme  
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*

Il leader è colui che guida e conduce i propri uomini (la propria SQUADRA) verso il raggiungimento degli obiettivi

conseguire  
+  
avere seguito
→ obiettivi  
↔ influenza  
→ persone

2

# Leader vs. Manager

<p>▶ <b>LEADER</b></p> <p>▶ Influenzare, orientare, dirigere le azioni e le opinioni</p> <p style="text-align: center;">GUIDARE IL CAMBIAMENTO</p> <p style="text-align: center;"><b>VISION</b></p>	<p>▶ <b>MANAGER</b></p> <p>▶ Portare a termine, compiere, avere la responsabilità di qualcosa</p> <p style="text-align: center;">GESTIRE LA COMPLESSITÀ</p> <p style="text-align: center;"><b>MISSION</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3

# Differenze tra manager e leader

	Manager	Leader
<b>Orientamenti</b>	Planificare e gestire il budget	Creare visione e strategia, guardare al futuro
<b>Scopi</b>	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)
<b>Relazioni</b>	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
<b>Risultati</b>	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 principali prospettive teoriche

- ▶ le **teoria dei tratti**, o degli orientamenti personalologici, prevalenti prima della seconda metà del secolo scorso
- ▶ le **teorie sugli stili di leadership**, o degli *orientamenti interattivi*, prevalenti dalla fine degli anni '40 alla fine degli anni '60
- ▶ le **teorie basate sulla contingenza**, o degli *orientamenti funzionalisti*, prevalenti dalla fine degli anni '60 ai primi anni '80
- ▶ le **teorie della nuova leadership**, prevalenti dall'inizio degli anni '80 in poi

7

## 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!

8

## 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

9

## Critiche alle teorie dei tratti

TRATTI

- Importanti le caratteristiche individuali hanno 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

10

## 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)

11

## Gli stili di leadership

STILI

Rensis Likert, 1961



- Autoritario - duro
- Autoritario - paternalistico
- Partecipativo - consultivo
- Partecipativo - grupppale

Livello di  
**Decision  
making**  
del leader

12

## La griglia manageriale Blake e Mouton (1964)

**STILI**

ALTO

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1  
BASSO

1 2 3 4 5 6 7 8 9

BASSO ALTO  
13 Interesse per il risultato

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

**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!

14

## Fiedler (1964, 1967)

**CONTINGENZA**

**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

15

## Fiedler (1964, 1967)

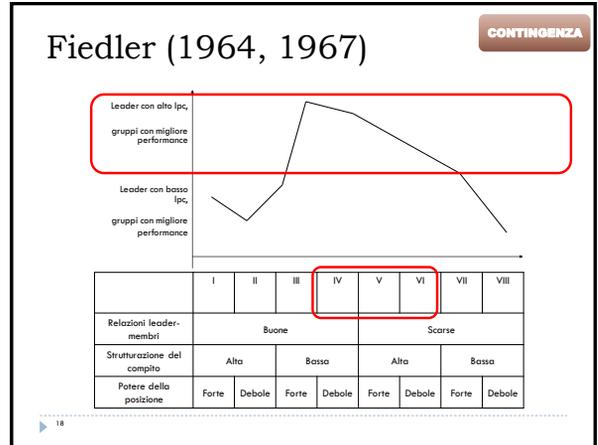
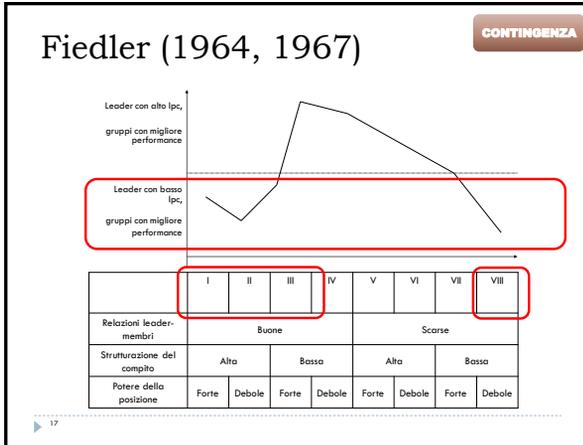
**CONTINGENZA**

Leader con alto lpc, gruppi con migliore performance

Leader con basso lpc, gruppi con migliore performance

	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



### 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)

19

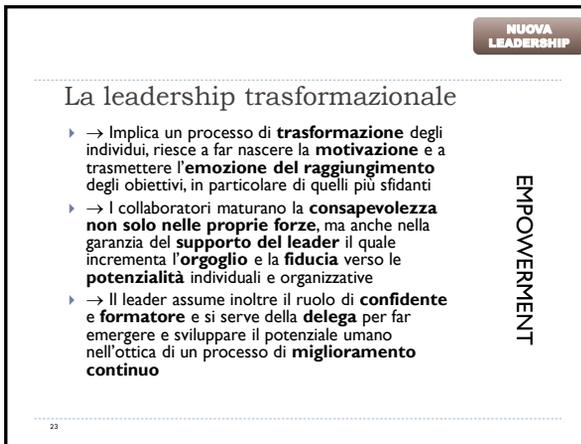
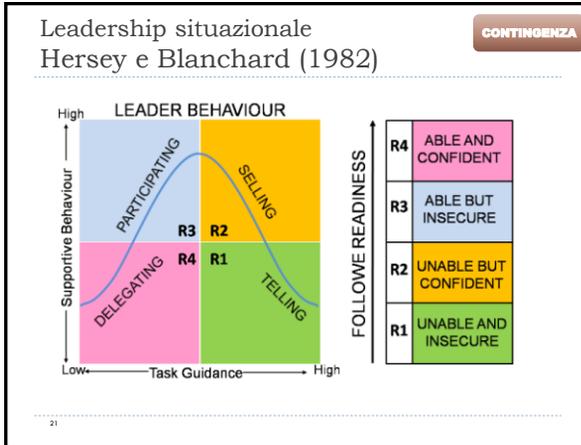
### Leadership situazionale Hersey e Blanchard (1982)

CONTINGENZA

▶ Quattro stili di leadership:

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

20



## 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 **dis-funzioni** 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

▶ 25

## 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 centrazione 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

## Leader e cultura organizzativa

### LEADER «CREATORE» DI CULTURA

Il leader infatti influenza con la sua personalità e i suoi assunti la formazione del gruppo e comunica consapevolmente o meno i valori e gli assunti di base propri della cultura del gruppo

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

### LEADER «MANUTENTORE» DELLA CULTURA

La funzione del leader durante i periodi di continuità organizzativa è quella di dirigere l'attenzione verso la manutenzione e sviluppo della cultura esistente rispetto a possibili deviazioni regressive.

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.