

Premessa sul significato di alcuni termini

C
O
M
P
L
E
S
S
I
T
À

-

Standardizzazione

- Gerarchia

CAPO

- *Autorità*

- *Competenze tecniche*

MANAGER

- *Delega*

- *Trasferimento delle competenze tecniche / Potere*

- *Competenze manageriali*

LEADER

- *Attitudine*

+

Differenze tra leadership e management

- Management si riferisce alla dimensione operativa ed è l'uso di abilità all'interno di una gerarchia formale per ottenere l'ubbidienza dei membri dell'organizzazione
- Leadership si riferisce alla dimensione cognitiva ed emotiva ed è l'abilità di influenzare un gruppo verso il raggiungimento di un obiettivo

Autorità / gerarchia

- sospensione o cessione di alcuni propri diritti
- accettazione delle decisioni prese da un altro attore
- entro una limitata sfera d'azione
- relazione di potere asimmetrica, ma legittima
- usa rete parzialmente connessa
- efficiente quando si ha pressione sul tempo

Le basi del potere

Esistono diverse forme di autorità:

- Autorità basata sulle competenze
- Autorità basata sull'efficienza decisionale
- Autorità arbitrale
- Autorità basata sullo scambio
- Autorità basata sull'efficienza del controllo

Dinamiche sociali

- L'autorità si basa anche su interazioni interpersonali, cioè implicano transizioni di beni sociali: approvazione, stima, socialità, ...
- Spesso l'autorità funziona male perché non si considerano queste dinamiche sociali
- Perché i vantaggi delle forme di autorità possano essere colti, è necessario che la relazione sia in equilibrio sul piano interpersonale

Patologie dell'autorità

Autoritarismo: in una relazione tra due attori una delle parti sospende i suoi diritti di decisione accettando incondizionatamente le decisioni prese dall'altra parte

Manipolazione: strumentalizzazione del comportamento dell'altro ai propri fini per indurlo a fare qualcosa, facendo leva su una relazione sociale diversa da quella derivante dal sistema dei ruoli

Paternalismo: confonde le relazioni di autorità con una relazione padre-figlio

Permissivismo: fa leva sulle buone relazioni sociali e interpersonali che rendono difficile dare feedback negativi

La leadership

È un processo attraverso cui un individuo o un gruppo sono guidati in una data direzione, verso determinati comportamenti, utilizzando metodi non coercitivi.

È una forma di problem solving che mira a raggiungere gli obiettivi organizzativi attraverso l'influenza sull'azione altrui

Esercizio

Pensa ad un leader che ha avuto un impatto sulla tua vita.

Racconta un aneddoto che illustra un tratto tipico di un leader. Può essere un esempio di come essere un buon leader o di come non essere un buon leader.

1. Avete giudicato l'efficacia della leadership sulla base dei loro comportamenti?
2. Avete considerato le loro personalità e il loro carattere? O vi siete basati sui loro successi nel guidare e dirigere gli altri?
3. Potete valutare la ragione del diverso grado di efficacia della leadership? Hanno maggior peso le caratteristiche di personalità, i comportamenti o i successi ottenuti?

Teorie sulla leadership

- Teorie caratteriali o tratti della persona
- Teorie comportamentali
- Teoria contingenti
- Teorie integrative

1. Teorie caratteriali o tratti della persona

- Diffuse nella prima metà del 1900
- *Leaders are born, not made*: la personalità dei leader efficaci è diversa da quella di chi non è leader
- Individuavano:
 - Caratteristiche fisiche (es: altezza);
 - Caratteristiche della personalità (es: autostima, stabilità emotiva);
 - Abilità (es: intelligenza, creatività, scioltezza verbale).

2. Teorie comportamentali

Il comportamento dei leader efficaci è diverso da quello di chi non è leader.

Ha individuato una serie di stili di leadership

- *Stile lassaiz-faire*
- *Stile autocratico*
- *Stile partecipativo*

3. Teoria contingenti

- L'efficacia degli stili di leadership dipende dalle condizioni di contesto
- Quale stile di leadership appropriato dipende dalla situazione e dalla maturità dei collaboratori

4. Teorie integrative

Spiegano i processi attraverso i quali si sviluppa la relazione tra i leader e i collaboratori o potenziali follower.

- **Leadership transazionale:** il leader guida i collaboratori ricompensandoli per i risultati raggiunti in una relazione simile allo scambio
- **Leadership carismatica (o trasformativa):** il leader guida i collaboratori articolando una visione e cambiandone i valori, gli obiettivi, i bisogni e le predisposizioni.

FOCUS:
Esempi di item di strumenti di misura
per valutare la leadership

Valutare la leadership (1/3)

La percezione individuale dei comportamenti di leadership del responsabile, può essere misurata utilizzando il *Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x)* sviluppato da Bass e Avolio (1995). Questo strumento di misura è costituito da quarantacinque item

Fonte: Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: permission set. Redwood City, CA: Mindgarden

Valutare la leadership (2/3)

Per favore, per ciascuna delle seguenti affermazioni, giudichi quanto frequentemente si addicono al responsabile con cui Lei lavora.

Il responsabile ...

Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre, o quasi sempre
0	1	2	3	4

mi fornisce assistenza in cambio del mio impegno	0	1	2	3	4
riesamina le sue convinzioni per valutare se sono appropriate	0	1	2	3	4
evita di interferire fino a quando un problema diventa serio	0	1	2	3	4
focalizza l'attenzione sulle irregolarità, gli errori e le eccezioni	0	1	2	3	4
evita di essere coinvolto quando emergono questioni importanti	0	1	2	3	4
parla dei suoi più importanti valori e credenze	0	1	2	3	4
è assente quando c'è bisogno di lui	0	1	2	3	4
cerca diverse prospettive nella risoluzione dei problemi	0	1	2	3	4
parla del futuro ottimisticamente	0	1	2	3	4
mi infonde orgoglio di collaborare con lei/lui	0	1	2	3	4
specifica con esattezza chi è responsabile di quali obiettivi	0	1	2	3	4
aspetta che le cose vadano male prima di passare all'azione	0	1	2	3	4
parla con entusiasmo delle cose che devono essere fatte	0	1	2	3	4
sostiene l'importanza di avere una forte coscienza del fine del nostro lavoro	0	1	2	3	4
dedica il proprio tempo a formare e far crescere le capacità	0	1	2	3	4
specifica con chiarezza ciò che uno può aspettarsi di ricevere se gli obiettivi sono raggiunti	0	1	2	3	4
il suo comportamento dimostra quanto fortemente condivida il detto "se non è rotto, non aggiustarlo"	0	1	2	3	4
va al di là del suo personale interesse per il bene del gruppo	0	1	2	3	4
mi tratta come un individuo piuttosto che come un qualsiasi collaboratore	0	1	2	3	4
il suo comportamento dimostra che prende l'iniziativa solo quando un problema è diventato cronico	0	1	2	3	4
agisce in modo da accrescere il mio rispetto per lei/lui	0	1	2	3	4
concentra tutta la sua attenzione sulla gestione degli errori, delle lamentele e degli insuccessi	0	1	2	3	4
prende in considerazione le conseguenze etiche e morali delle decisioni	0	1	2	3	4
conserva traccia di tutti gli errori	0	1	2	3	4

Valutare la leadership (3/3)

Per favore, per ciascuna delle seguenti affermazioni, giudichi quanto frequentemente si addicono al responsabile con cui Lei lavora.

Il responsabile ...

Mai	Raramente	Ogni tanto	Spesso	Sempre, o quasi sempre	
0	1	2	3	4	
mostra un senso di potere e sicurezza	0	1	2	3	4
articola un'indiscutibile visione del futuro	0	1	2	3	4
presta attenzione al mancato raggiungimento degli standard prefissati	0	1	2	3	4
evita di prendere decisioni	0	1	2	3	4
considera ciascun individuo come portatore di bisogni, abilità e aspirazioni differenti dagli altri	0	1	2	3	4
mi convince a guardare i problemi da differenti angolazioni	0	1	2	3	4
mi aiuta a sviluppare i miei punti di forza	0	1	2	3	4
mi suggerisce nuovi modi per portare a termine gli incarichi	0	1	2	3	4
rinvia le risposte alle questioni urgenti	0	1	2	3	4
enfattizza l'importanza di avere un comune senso della missione	0	1	2	3	4
esprime la sua soddisfazione quando rispondo alle aspettative	0	1	2	3	4
manifesta sicurezza nella possibilità di raggiungere gli obiettivi	0	1	2	3	4
è efficace nel soddisfare i miei bisogni lavorativi	0	1	2	3	4
usa metodi di leadership soddisfacenti	0	1	2	3	4
fa in modo che io riesca a fare più di quanto io credevo fossi capace	0	1	2	3	4
è efficace nel rappresentarmi con la direzione	0	1	2	3	4
lavora bene con me	0	1	2	3	4
accresce il mio desiderio di avere successo	0	1	2	3	4
è efficiente nel soddisfare le esigenze organizzative	0	1	2	3	4
aumenta la mia volontà di impegnarmi in compiti più difficili	0	1	2	3	4
è a capo di un gruppo efficace	0	1	2	3	4

Valutare la leadership Leader-Member Exchange (LMX) 1/2

Per cortesia indichi la frequenza rispetto alle seguenti affermazioni, barrando l'apposito numero che va da 1 a 5.

Solitamente conosce quanto il suo capo è soddisfatto di quello che lei svolge a lavoro?

Raramente	Occasionalmente	Qualche volta	Abbastanza spesso	Molto spesso
<input type="checkbox"/>				

Pensa che il suo capo normalmente comprenda i suoi problemi e le sue esigenze lavorative?

Per nulla	Un poco	Moderatamente	Abbastanza	Molto
<input type="checkbox"/>				

Quanto il suo capo riconosce il suo potenziale?

Per nulla	Un poco	Moderatamente	Abbastanza	Molto
<input type="checkbox"/>				

Indipendentemente dall'autorità formale esercitata dal suo capo, ci sono occasioni in cui egli utilizza il suo potere per risolvere i suoi problemi lavorativi?

Nessuna	Poche	Abbastanza	Spesso	Molto spesso
<input type="checkbox"/>				

Indipendentemente dall'autorità formale esercitata dal suo capo, ci sono occasioni in cui egli intervenga per soccorrerla anche a suo discapito?

Nessuna	Poche	Abbastanza	Spesso	Molto spesso
<input type="checkbox"/>				

Valutare la leadership Leader-Member Exchange (LMX) 2/2

Credo che il mio superiore difenderebbe e giustificherebbe ogni mia decisione in mia assenza.

Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Indeciso	Abbastanza d'accordo	Completamente d'accordo
<input type="checkbox"/>				

Come potrebbe definire il rapporto lavorativo con il suo capo?

Estremamente inefficace	Non funzionale	Nella media	Funzionale	Estremamente efficace
<input type="checkbox"/>				

Fonte: Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Possibili domande di esame

1. Leadership e management
2. L'autorità / gerarchia
3. La leadership

