

# LA LEADERSHIP

**Stili gestionali e relazionali.  
Teorie, modelli e risultati attesi**

**Professor Andrea Lanza**

**Università della Calabria**

# AGENDA

- **Leadership: definizione e dimensioni**
- **Un framework di riferimento**
- **Le Teorie e i modelli**
- **Le competenze manageriali**

# LA LEADERSHIP

Processo di **influenza sociale** in cui una persona è in grado di procurarsi l'aiuto e il **sostegno di altri** per il raggiungimento di un **obiettivo comune**.

Abilità di sviluppare una **visione** che **motivi altri** a raggiungere un **obiettivo comune** in modo **coeso e coerente con la cultura organizzativa**.

#

# Le dimensioni della Leadership

**Potere+**

**(capacità di influenzare gli altri)**

**Autorità+**

*(sistema di regole che legittima il potere)*

**Controllo=**

*(valutare il conseguimento di un obiettivo)*

---

## Leadership

comprende tutti questi aspetti e si delinea per essere una forma di influenza caratterizzata dalla capacità di determinare *un consenso volontario*

# L'uso efficace del potere

**Il potere è l'abilità di influenzare il comportamento di altri.**

**Una leadership efficace si basa sull'uso di 5 tipi di potere  
in differenti situazioni**

## **1.Expertise Power**

Basato sulla percezione che il manager ha competenza e skills specifiche

## **2.Referent Power**

Basato sull'attrattività esercitata dal leader

(es. Perché percepito come simile)

## **3.Legitimate Power**

Basato sulla posizione del manager nell'organizzazione

# L'uso efficace del potere

## 4. Reward Power

Basato sull'abilità per un manager di conferire la giusta ricompensa per azioni specifiche

## 5. Coercive Power

Porta ad una conformità nel comportamento dovuta al timore di ricevere una punizione o di veder cancellato un riconoscimento ottenuto

# LA LEADERSHIP: OBIETTIVI E LEVE

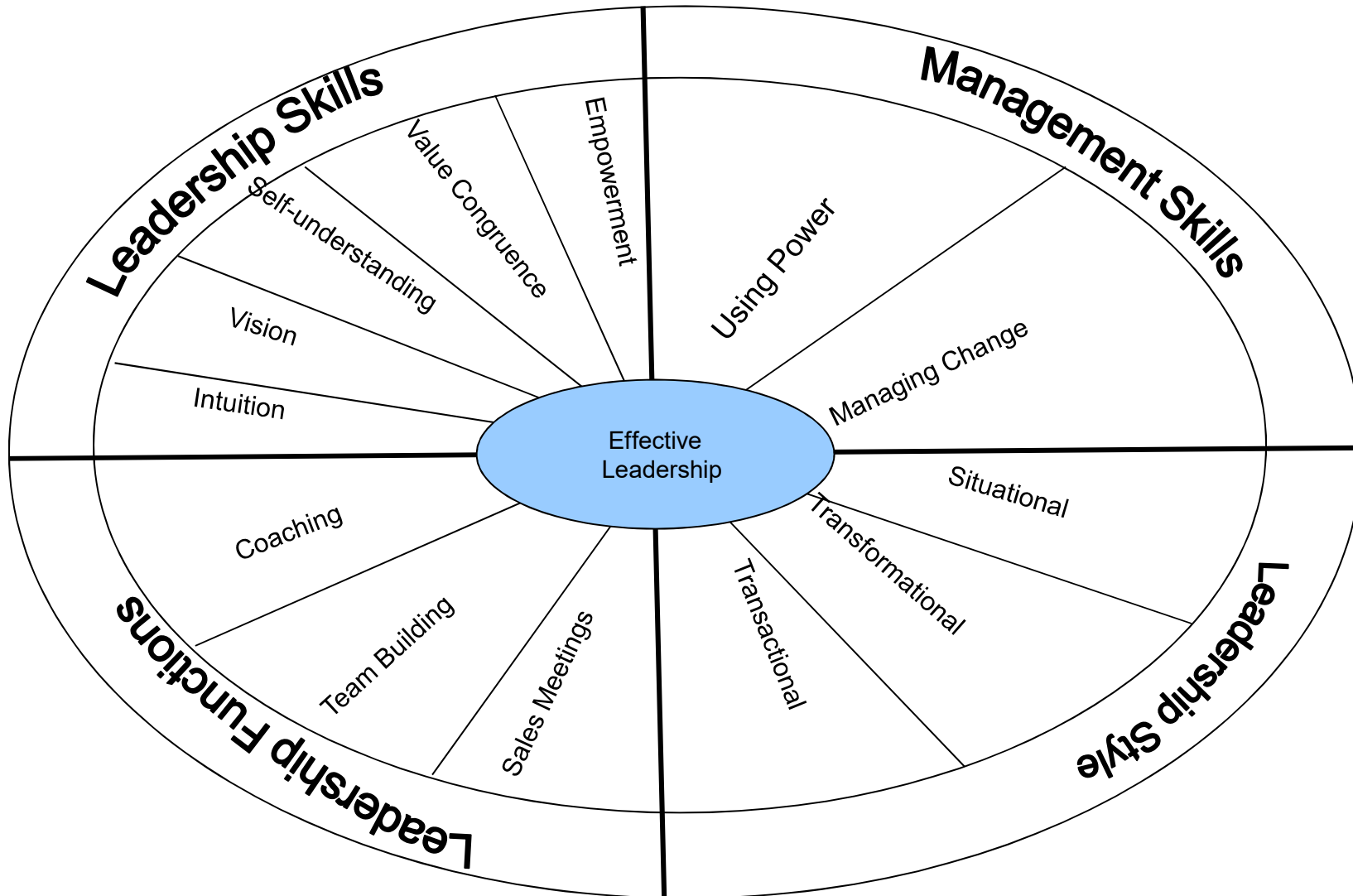
**Definire gli obiettivi organizzativi e personali**

**Identificare come raggiungerli:**

- *Indirizzare le azioni dei collaboratori*
- *Facilitare la partecipazione al gruppo*
- *Motivare i componenti del gruppo*
- *Coordinare i diversi soggetti coinvolti*

**Funzione simbolica -> Gestione della complessità**

# Leadership: le leve principali





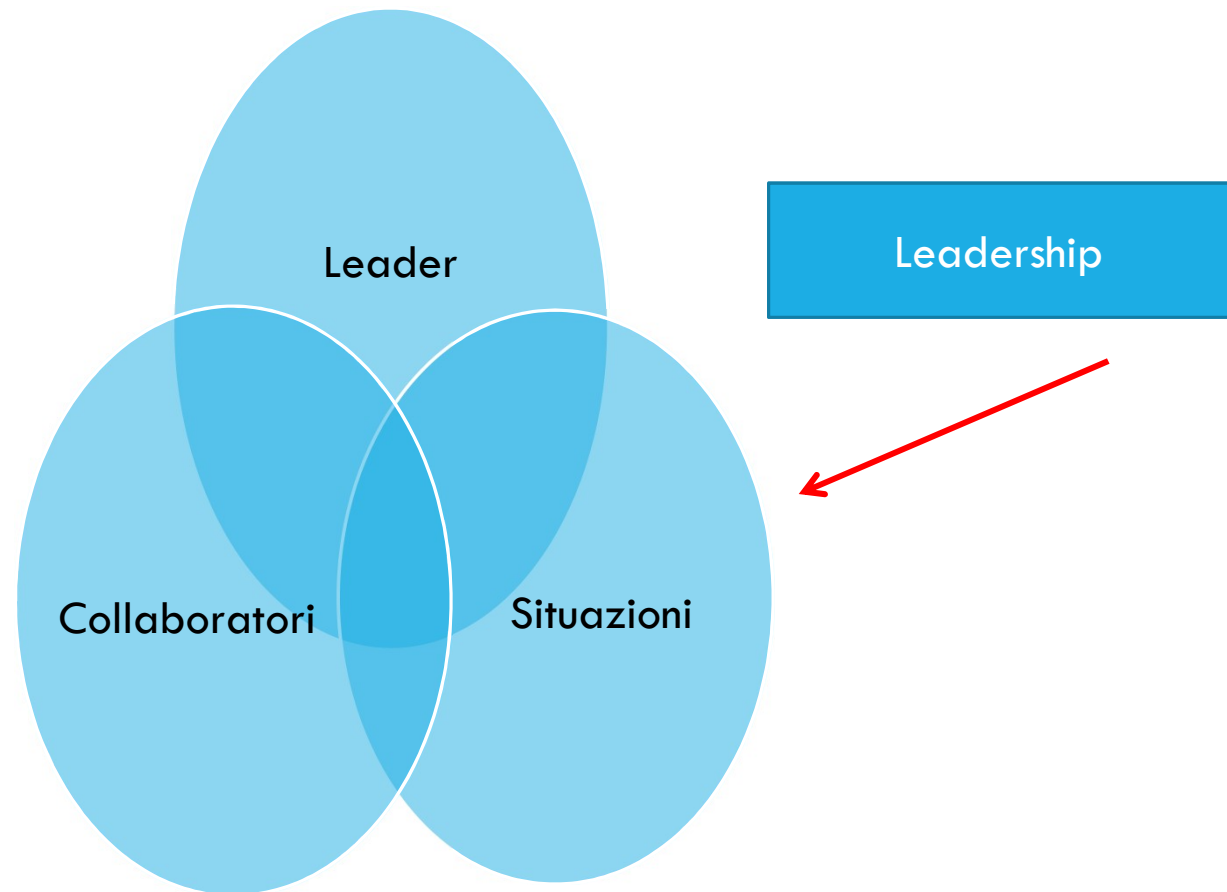
# UN FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

**La leadership è influenzata dall'interazioni di 3 forze:**

**Leader**

**Collaboratori**

**Situazioni**



# LE TEORIE. 1- TRAIT THEORY

**Focus su caratteristiche chiave che predicano un leader di successo:**

<b>Ambizione</b>	<b>Desiderio di comandare</b>
<b>Onestà e integrità</b>	<b>Self- confidence</b>
<b>intelligenza</b>	<b>Job- relevant knowledge</b>

# LE TEORIE. 1- TRAIT THEORY

## Caratteristiche

Adaptable to situations  
Alert to social environment  
Ambitious and achievement orientated  
Assertive  
Cooperative  
Decisive  
Dependable  
Dominant (desire to influence others)  
Energetic (high activity level)  
Persistent  
Self-confident  
Tolerant of stress  
Willing to assume responsibility

## Skills

- Clever (intelligent)
- Conceptually skilled
- Creative
- Diplomatic and tactful
- Fluent in speaking
- Knowledgeable about group task
- Organised (administrative ability)
- Persuasive
- Socially skilled

Leaders will also use:  
Integrity, Honesty, Compassion,  
Humility

**Leadership:  
caratteristiche e skill -  
Stogdill, 1974**

# 1- TRAIT THEORY

## Vantaggi:

- identifica i tratti che possono essere misurati (selection)

## Limiti:

- Non c'è accordo sui tratti più importanti
- Non tiene conto di altri elementi (situazioni, contingenze..)

## 2. BEHAVIOURAL THEORY

Si basa sull'assunzione che si può «diventare» leader.

Focus sui comportamenti e non sulle qualità e sulle skill.

Fattori critici per diventare leader: learning e teaching.

Due comportamenti prevalenti:

1. Approccio alla Considerazione: aiutare, spiegare, condurre, disponibilità (specialista delle relazioni)
2. Approccio alla Struttura: trovare regole, mantenere standard produttivi, rendere espliciti i ruoli (specialista del compito)

## 2. BEHAVIOURAL THEORY.

### **Obiettivo**

sostenere un clima positivo nel gruppo

Soddisfazione dei partecipanti

### **I comportamenti**

1. Attenzione esplicita ai bisogni dei collaboratori
2. Considerare le opinioni nella formulazione delle decisioni
3. Riduzione dei conflitti

## 2.BEHAVIOURAL THEORY: STRUTTURA

### **Obiettivo**

Costruzione di una struttura organizzativa basata sul raggiungimento di obiettivi chiaramente definiti

### **I comportamenti**

1. Impiego di procedure standard
2. Critica per il basso rendimento
3. Enfasi su alti livelli di prestazione

## 2. BEHAVIOURAL THEORY: I LIMITI

### **Approccio alla considerazione**

- **Valutazione basata su umore o soddisfazione dei singoli**

### **Approccio alla struttura**

- **non sempre predittivo della prestazione del gruppo**



# 3. GRIGLIA MANAGERIALE

Descrive la relazione tra due elementi su cui si può focalizzare l'attività del leader:

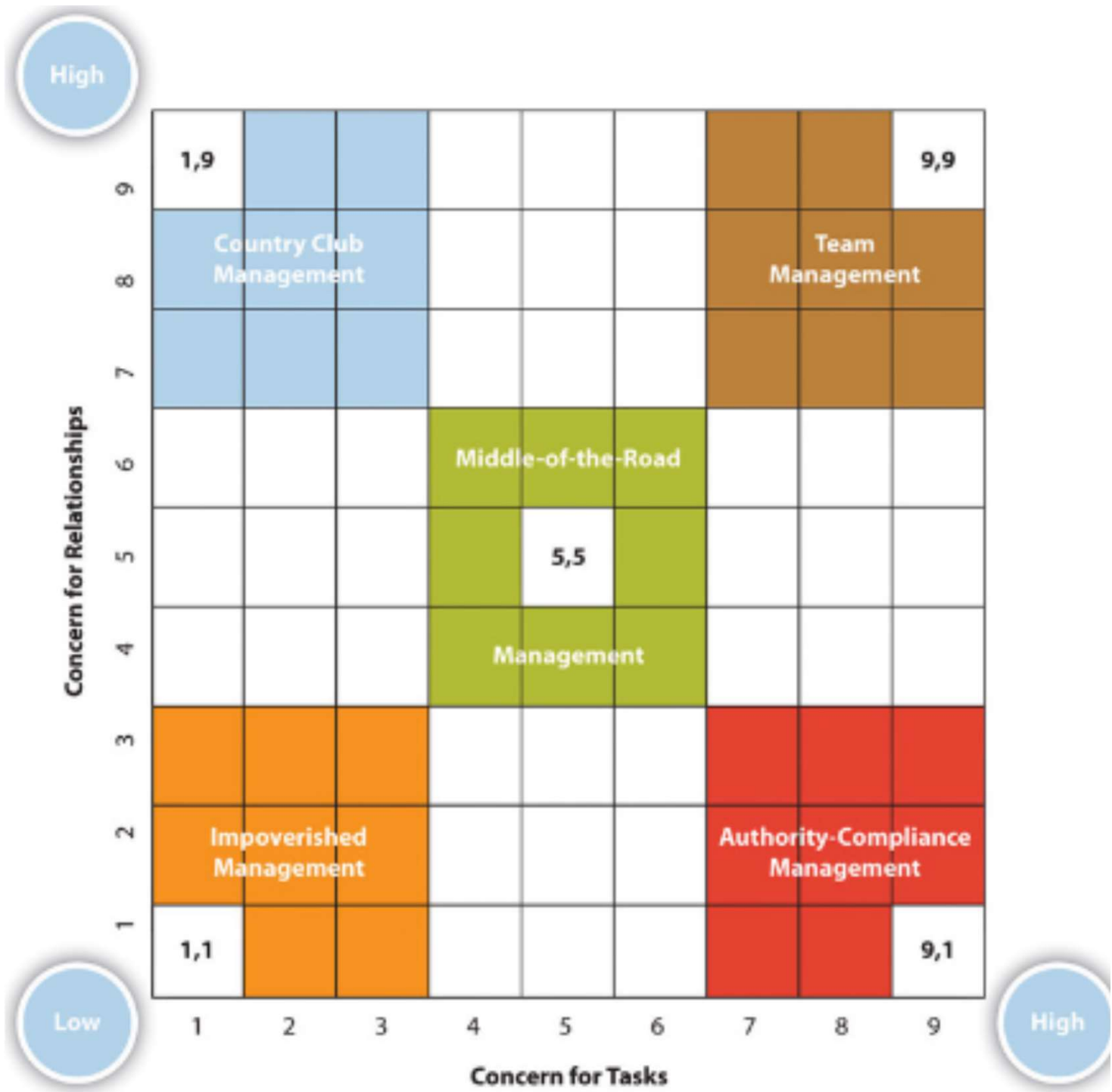
**Attenzione alle persone**

(considerazione)

**Attenzione alla produzione**

(struttura)

# 3. GRIGLIA MANAGERIALE



# 3. GRIGLIA MANAGERIALE

## **Impoverito (arancio):**

stile inefficace, poco interesse alle persone e ai risultati

## **Produrre o perire (rosso):**

Focalizzato sull'efficienza- stile autoritario- basso interesse alle persone

## **Country club (celeste):**

focus su soddisfazione dei membri del gruppo- mancanza di indirizzo e controllo

## **Team management (marrone) :**

coincidenza dei bisogni personali con quelli organizzativi

## **Middle-of-the-road (verde)**

Compromesso tra persone e produzione – risultati mediocri

# 3. GRIGLIA MANAGERIALE

## Vantaggi

Indica due componenti specifici (interesse per le persone e interesse per la produzione)

Fornisce una guida utile per migliorare le performance

## Limiti

Non ci sono sufficienti validazioni empiriche

Mancano due elementi con cui i leader interagiscono:

- collaboratori
- situazioni

## 4.LA TEORIA DELLA CONTINGENZA

### **Stile del leader**

I modelli della contingenza prendono in considerazione  
*l'interazione fra lo stile di leadership e la situazione*

Lo stile orientato al compito o alle relazioni è misurato sulla scala LPC (Least-Preferred Co-Worker)

**L'orientamento del leader viene valutato sulla base dei seguenti tre fattori:**

- 1. Relazione tra leader e membri: livello di fiducia**
- 2. Struttura dei compiti: grado di precisione e chiarezza con cui è definito il compito**
- 3. Potere accordato al leader dall'organizzazione: forte o debole**

## 4. La teoria della contingenza: il modello del processo decisionale

Elemento centrale:

Stile del leader e il suo processo decisionale  
(*decision making*)

Gli stili decisionali sono 5 e variano su un continuum che va dall'**autocratico** al **partecipativo**

# 5 Stili Decisionali

**Autocratico:** il leader prende le decisioni da solo senza consultare i membri

**Autocratico con richiesta d'informazioni ai collaboratori:** il leader decide da solo i subordinati sono in parte coinvolti

**Consultivo individuale:** il leader consulta individualmente i collaboratori e prende da solo la decisione

**Consultivo di gruppo:** il leader consulta il gruppo e prende da solo la decisione

**Partecipativo:** il leader condivide il problema col gruppo per arrivare ad una soluzione consensuale

# 5.IL MODELLO DEL CICLO DI VITA UTILE

Adattare lo stile di leadership al:

1. grado di dettaglio dei compiti che si devono svolgere
2. grado di maturità dei collaboratori (autonomia):

M1 – livello di knowledge e consapevolezza e commitment basso

M2 – livello di knowledge e consapevolezza basso - commitment medio alto

M3 – livello di knowledge e commitment alto - consapevolezza bassa

M4 – livello di knowledge e consapevolezza e commitment alto .



## 5. GLI STILI DI LEADERSHIP

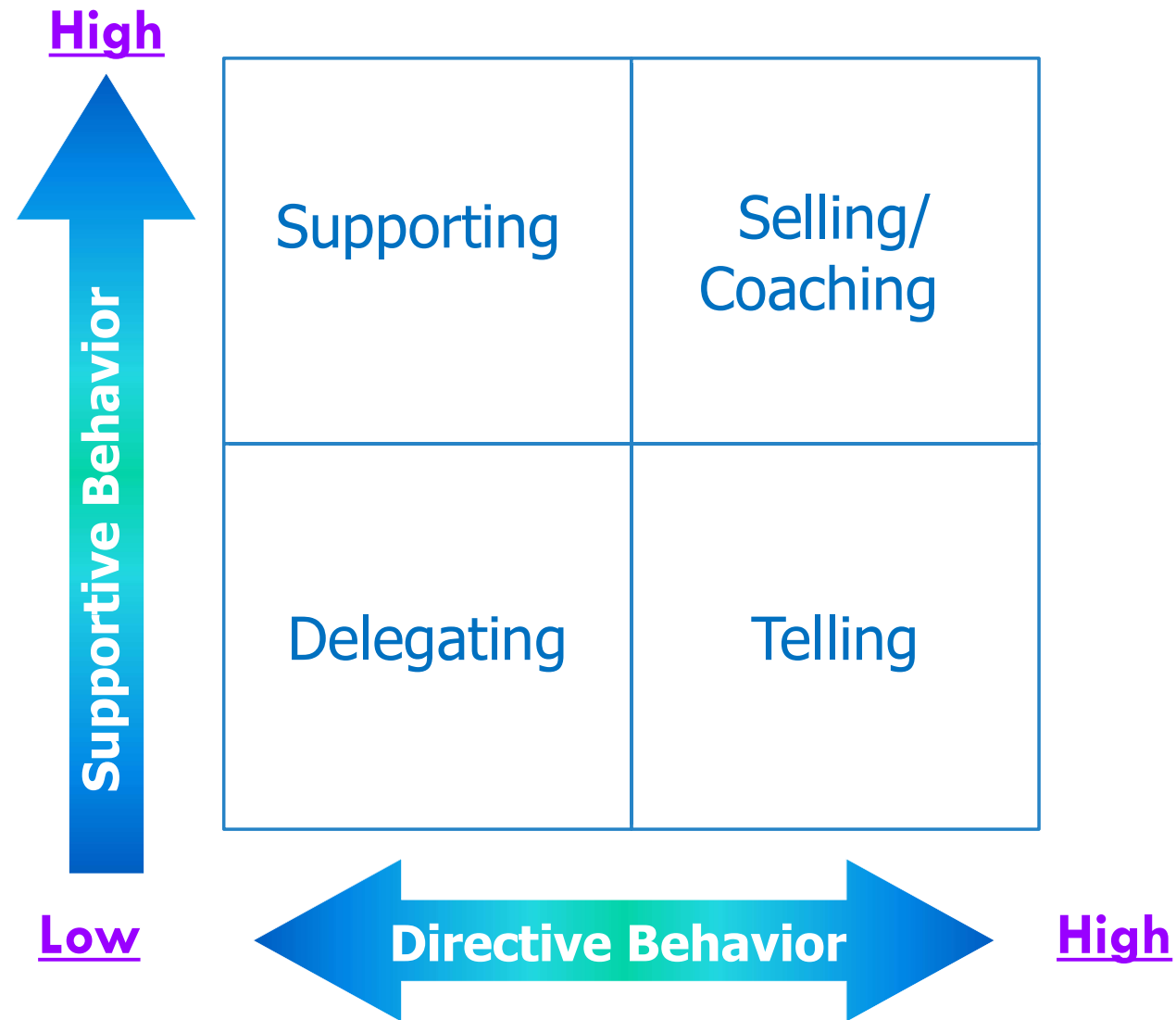
**Telling/Directing** – il leader dice alle persone cosa fare e come farlo

**Selling/Coaching** – il leader dà informazioni e direzioni, basato sulla comunicazione con i followers. Il leader “vende” il messaggio *to get people on board*.

**Supportive** – il leader si focalizza sulle relazioni e meno sulla direzione. Lavora con il team, condivide responsabilità e processo decisionale

**Delegating** – il leader trasferisce le responsabilità ai collaboratori. Tuttavia, controlla i progressi ma è meno coinvolto nelle decisioni.

# 5. Gli stili di leadership



# 6.«PATH-GOAL» THEORY

## Assunzioni:

- 1) Il leader è tanto più **accettato** dai collaboratori quanto più questi lo considerano idoneo a soddisfare i loro bisogni
- 2) Il leader è particolarmente **motivante** quando riesce a convincere i collaboratori che la loro soddisfazione dipende dal raggiungimento di risultati organizzativi

## La funzione del leader

Il leader può guidare i suoi collaboratori attraverso un **percorso (path)** per raggiungere gli **obiettivi (goal)**

## Obiettivi

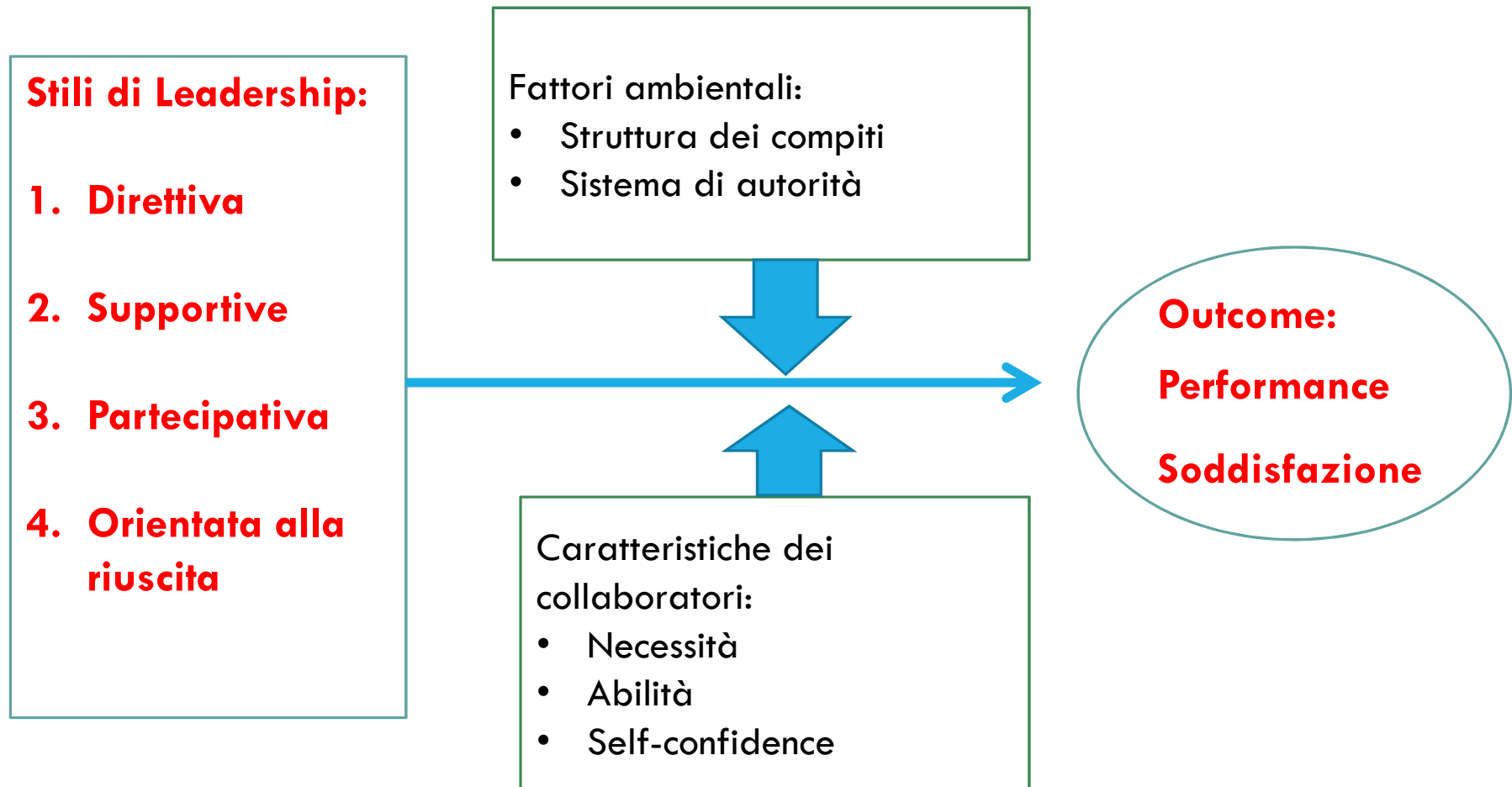
Incrementare la motivazione, la soddisfazione e la responsabilizzazione per rendere i collaboratori elementi produttivi dell'organizzazione

## 6.«PATH-GOAL» THEORY

### **Gli step da seguire**

1. Determinare le caratteristiche ambientali e quelle dei collaboratori
2. Selezionare uno stile di leadership
3. Focus su fattori motivazionali che aiutano i collaboratori ad avere successo

## 6.«PATH-GOAL» THEORY



# 1. LEADERSHIP DIRETTIVA

**I compiti sono basati sul comportamento e non sulla performance**

**Si deve esplicitare cosa, come e quando svolgere i compiti assegnati**

**Include lo sviluppo di sistemi, procedure e regole**

## 2. LEADERSHIP DI SUPPORTO

**Attenzione al benessere dei collaboratori**

**Basato sullo sviluppo della relazione con i collaboratori**

**Efficace in caso di compiti noiosi**

# 3. LEADERSHIP PARTECIPATIVA

**Crea un ambiente di fiducia**

**Coinvolge e incoraggia i collaboratori a partecipare al processo decisionale**

**Condivide i problemi di lavoro con il team**

**Raccoglie e valuta suggerimenti**



## 4. LEADERSHIP ORIENTATA ALLA RIUSCITA

**Stabilisce obiettivi impegnativi per i collaboratori**

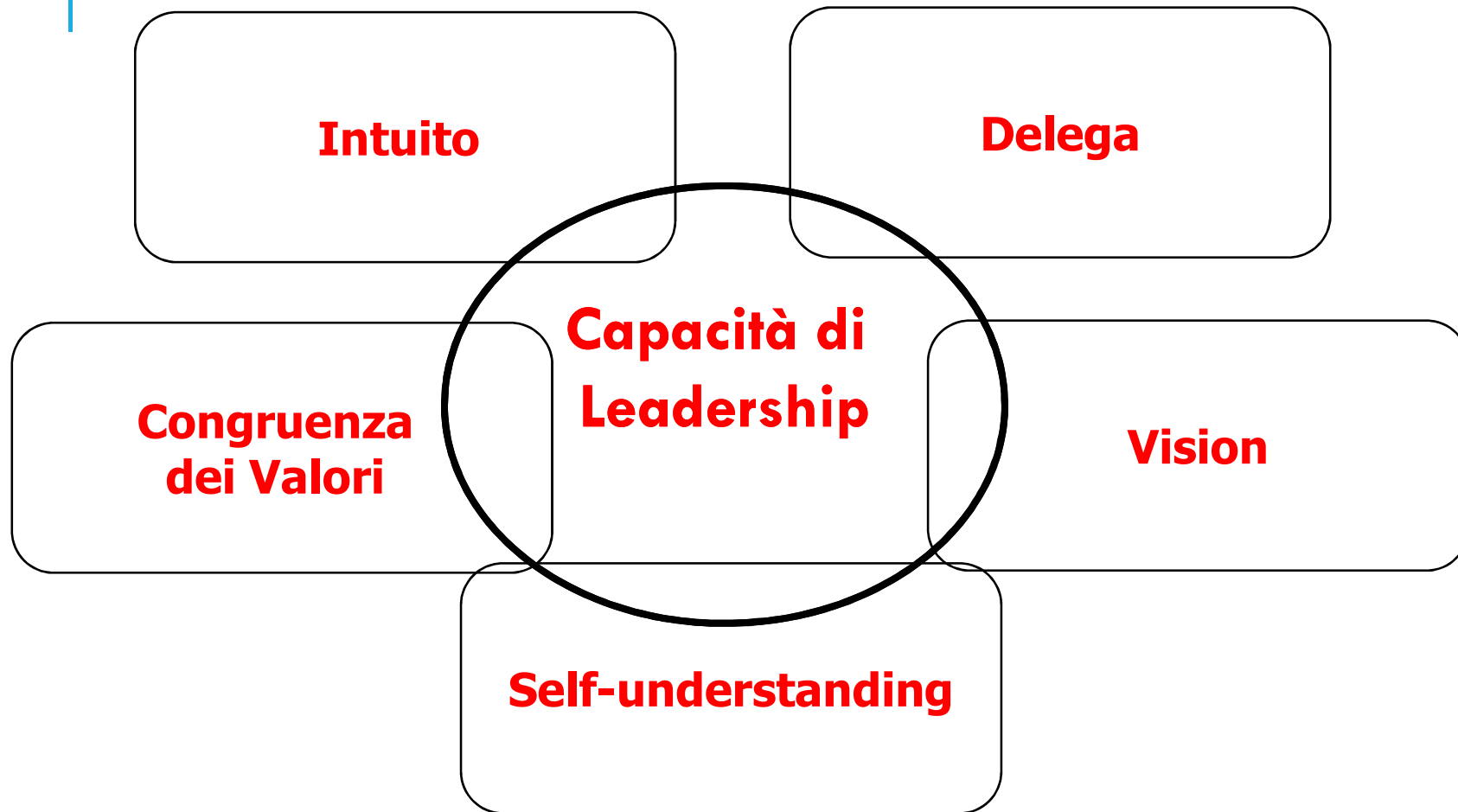
**Spinge i collaboratori a migliorare le proprie performance**

**Li guida verso il miglioramento della performance**

## 7. LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE VS. TRANSAZIONALE

<b>Leadership trasformatzionale: basata su leve emozionali</b>	<b>Leadership transazionale: Basata su una transazione</b>
Fanno leva su alti ideali e valori morali	Fanno leva sull'interesse personale: incentivo elemento chiave
"trasformano" le persone incrementando la consapevolezza e l'accettazione degli obiettivi aziendali	Enfatizzano i sistemi di premi e punizioni per mantenere il controllo
Creano una visione dell'organizzazione coinvolgente	Enfatizzano le attività day-to-day

# LEADERSHIP SKILLS: UNA SINTESI



# CONCLUSIONI

- La Leadership è un processo continuo di apprendimento e verifica dei risultati ottenuti
- Esercitare la Leadership richiede approcci multidisciplinari e multidimensionali
- La Leadership richiede una continua analisi del contesto, delle risorse e degli obiettivi