



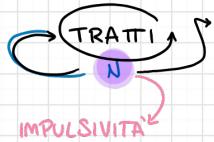
Approccio basato sui tratti

DESCRIVERE e CAPIRE le CARATTERISTICHE di un leader

Capitolo 2

Qualità essenziali (Tratti) che deve avere un leader

FATTORE - N : Neuroticismo



Tratti

qualità
che
cambiano
nel tempo

ASCOLTATORE

RESPONSABILE

SELF MOTIVATION

SIMPATICO

SICURO

COMPETENTE

SENSIBILE

elemento
humanus

PROPOSITIVO

RELAZIONE

FIDUCIA

CARISMA

OSSERVABILITÀ

DELEGARE

DELEGA

ENERGICO



Picture a Leader. Is She a Woman?

Most people will draw a man. Researchers investigate the consequences.

[Share full article](#) [Email](#) [Bookmark](#) 210

By Heather Murphy

March 16, 2018

阅读简体中文版 · 阅读繁体中文版 · Leer en español

This series of images emerged from a simple prompt: "Draw an effective leader."



Panoramica

- ❖ Teorie sulle grandi persone
- ❖ Cambiamenti storici nella prospettiva dei tratti
- ❖ Quali caratteristiche differenziano i leader dai non leader?
- ❖ Come funziona l'approccio dei tratti?



Teorie sulle grandi persone

Approccio basato sui tratti: Uno dei primi sistematici tentativi di studiare la leadership

◆ Teorie sulle “grandi persone” (primi anni del 1900)

- ◆ Focalizzato sull'identificazione delle qualità e delle caratteristiche innate possedute dai grandi leader sociali, politici e militari

Quale sarebbe il nostro compito in un'azienda?

> QUESTIONARIO SULLA PERSONALITÀ

- autovalutazione
- risposte che sai siano giuste che non rappresentano la realtà
- POCO OBIETTIVITÀ

> Creare una classifica

IMPOSSIBILE

COME COLLEGARE I TRATTI ALL'EFFICACIA COME LEADER?
IL RAPPORTO NON È CHIARO, SPIEGABILE.

viacharacter.org

quali sono i tuoi punti di forza



Cambiamenti storici nella prospettiva dei tratti

Primi anni del 1900

1930-50

1970 – primi anni 90

Oggi

Teorie sulle grandi persone

- Ricerca focalizzata sulle caratteristiche dell'individuo che universalmente differenziano i leader dai non leader

Si usavano gli AGGETTIVI che descrivono la personalità

Qualità Innate

Caratteristiche che interagiscono con richieste legate a situazioni per i leader

- Studio di Landmark Stogdill (1948) – ha analizzato e sintetizzato 124 studi sulle caratteristiche.
Leadership riconcentrata come relazione tra le persone in contesti sociali.
- Mann (1959) recensiti 1.400 risultati della personalità e della leadership in piccoli gruppi
 - Meno enfasi sulle situazioni
 - Tratti della personalità suggeriti potrebbero essere usati per discriminare i leader dai non leader

Situazioni

Rivisitazione del ruolo critico delle caratteristiche nell'efficacia del leader

- Stogdill (1974)
- Analizzati 163 nuovi studi con 1948 risultati degli studi
- Validato lo studio originale
- 10 caratteristiche positivamente identificate con la leadership
- Lord, DeVader, & Alliger (1986) meta-analisi
 - le caratteristiche di personalità possono essere utilizzate per differenziare i leader dai non leader
- Kirkpatrick & Locke (1991)
 - 6 caratteristiche compongono le "Right Stuff" per i leader

Personalità /Comportamenti

5 principali caratteristiche di leadership

- Intelligenza
- Fiducia in se stessi
- Determinazione
- Integrità
- Socievolezza

+ VISIONE
+ RAPIDITÀ di AZIONE

SCEGLIAMO LA SOLUZIONE AL MOMENTO PREFERIBILE



Principali Caratteristiche di Leadership

Caratteristiche da possedere o coltivare se si cerca di
essere percepito dagli altri come un leader:

Margaret Thatcher → comportamenti descrittivi THE IRON LADY

- ❖ **Intelligenza:** capacità verbali, percettive e di ragionamento.
Ad esempio, Steve Jobs
- ❖ **Fiducia in se stessi:** certezza sulle proprie competenze e abilità.
Ad esempio, Steve Jobs
- ❖ **Determinazione:** desiderio di portare a termine il lavoro (ad esempio, iniziativa, tenacia, motivazione). Ad esempio, il dottor Paul Farmer



Principali Caratteristiche di Leadership

Caratteristiche da possedere o coltivare se si cerca di essere percepito dagli altri come un leader:

- **Integrità:** qualità di onestà e affidabilità. Ad esempio, il carattere conta!
- **Socievolezza:** inclinazione del leader a ricercare relazioni sociali piacevoli. Ad esempio, Michael Hughes, presidente dell'università



Modello di personalità e leadership a cinque fattori

Table 2.3 Big Five Personality Factors

Neuroticism	The tendency to be depressed, anxious, insecure, vulnerable, and hostile
Extraversion	The tendency to be sociable and assertive and to have positive energy
Openness	The tendency to be informed, creative, insightful, and curious
Agreeableness	The tendency to be accepting, conforming, trusting, and nurturing
Conscientiousness	The tendency to be thorough, organized, controlled, dependable, and decisive

SOURCE: Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.



Modello di personalità e leadership a cinque fattori

Studio dei grandi 5 e della leadership utilizzando la meta-analisi (Judge et al, 2002)

RISULTATI: una forte relazione tra le caratteristiche di personalità e la leadership

- **Estroversione:** fattore fortemente associato alla leadership
 - ❖ La caratteristica più importante dei leader efficaci
- **Coscienziosità:** il secondo fattore più correlato alla leadership; ma la più alta correlazione con la prestazione lavorativa complessiva (Sacket & Walmsley, 2014)
- **Apertura:** il secondo più correlato
- **Basso nevroticismo**
- **Piacevolezza:** solo debolmente correlata alla leadership



Punti di forza e Leadership

- ❖ I punti di forza sono la capacità di dimostrare costantemente un lavoro eccezionale. (Buckingham e Clifton, 2001; Rath, 2007)

descrivere chi è il leader
- ❖ I punti di forza derivano dall'avere determinati talenti e quindi svilupparli ulteriormente acquisendo ulteriori conoscenze, abilità e pratica.
- ❖ La capacità di leadership migliora quando siamo in grado di scoprire i nostri punti di forza pienamente utilizzati, quelli sottoutilizzati e quelli di debolezza. (MacKie, 2016)



Intelligenza Emozionale e Leadership

Definizione

Capacità di percepire e:

- applicare le emozioni ai compiti della vita
- ragionare/comprendere le emozioni
- esprimere emozioni
- utilizzare le emozioni per facilitare il pensiero
- gestire le emozioni dentro di sé e nelle relazioni

Premessa sottostante

- ❖ le persone più sensibili alle proprie emozioni e al loro impatto sugli altri saranno leader più efficaci



Modi differenti di misurare il coefficiente emozionale (CE)

- ❖ **MSCEIT (2000):** Il CE come insieme di abilità mentali
 - ❖ percepire, facilitare, comprendere e gestire le emozioni
- ❖ **Goleman (1995, 1998):** Il CE come insieme di competenze personali e sociali
 - ❖ consapevolezza di sé, fiducia, autoregolamentazione, coscienziosità e motivazione
- ❖ **Shankman e Allen (2015):** Il CE come consapevolezza di tre aspetti della leadership
 - ❖ contesto, sé e gli altri



Come funziona l'approccio dei tratti?

- ❖ Focus dell'approccio dei tratti
- ❖ Punti di forza
- ❖ Critiche
- ❖ Applicazione



Focus dell'approccio dei tratti

Leader

- ❖ Si concentra esclusivamente sul leader
- ❖ Quali caratteristiche mostrano i leader
- ❖ Chi ha queste caratteristiche

TROVARE
LA PERSONA GIUSTA

Valutazioni della personalità

- ❖ Le organizzazioni utilizzano le valutazioni della personalità per trovare le persone “giuste”.
- ❖ Presupposto: aumenterà l'efficacia organizzativa
- ❖ Specificare caratteristiche/tratti per posizioni specifiche
- ❖ Misure di valutazione della personalità per “idoneità”
- ❖ Strumenti: LTQ, Myers Briggs



Punti di Forza

! ATTENZIONE
alle CRITICITA'

- ❖ Intuitivamente attraente
- ❖ Percezione che i leader siano diversi in quanto possiedono tratti speciali
- ❖ Le persone “hanno bisogno” di considerare i leader come dotati
- ❖ **Credibilità** dovuta a un secolo di sostegno alla ricerca
- ❖ Evidenzia la componente di leadership nel processo di leadership
- ❖ Comprendere di livello più profondo di come il leader/personalità si relaziona al processo di leadership
- ❖ Fornisce parametri di riferimento su cosa cercare in un leader



Critiche

- ❖ Non riesce a delimitare un elenco definitivo di tratti di leadership
 - ❖ Sono emerse liste infinite
- ❖ Non tiene conto degli effetti situazionali
 - ❖ I leader in una situazione potrebbero non essere leader in un'altra situazione
- ❖ L'elenco dei tratti di leadership più importanti è altamente soggettivo
 - ❖ Molte esperienze e osservazioni soggettive servono come base per identificare i tratti di leadership
- ❖ La ricerca non riesce a considerare i tratti in relazione ai risultati della leadership
- ❖ Non utile per la formazione e per lo sviluppo



Applicazione

- ❖ Fornisce indicazioni su quali caratteristiche è opportuno possedere se si aspira a una posizione di leadership
- ❖ Attraverso vari test e questionari, gli individui possono determinare se possiedono i tratti di leadership selezionati e possono individuare i propri punti di forza e di debolezza
- ❖ Può essere utilizzato dai manager per valutare la loro posizione all'interno della propria organizzazione e cosa è necessario per rafforzare la loro posizione

Caratteristiche di

Leadership

- Intelligenza

- Fiducia in se stessi

- Determinazione

- Integrità

- Socievolezza

un leader deve essere estroverso ?

META-ANALISI → riguadicare l'introversione

- RIFLESSIVITÀ
- RISERVATEZZA
- ADELEGA

CHE STA DIETRO LE QUINTE, + che TIMIDEZZA

} fa crescere
di più le persone
intorno a lui

leader innato

NON C'E' ELENCO CHIARO DI CARATTERISTICHE

NON E' LA TEORIA, si puo' DIVENTARE LEADER

attraverso percorso che si allena