



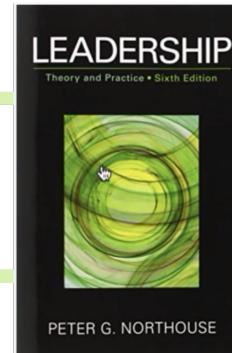
# Leadership e Imprenditorialità

CLAMM – Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

a.a 2023-2024

LIBRO

Northouse, Leadership, Theory and Practice - Eight Edition,  
SAGE Publications, 2019



***Professor Marcelllo Russo***  
*marcello.russo2@unibo.it*



## Obiettivi del corso

- ❖ Analizzare le principali teorie sulla leadership:  
assunti fondamentali, pros/cons;
- ❖ Discutere gli elementi essenziali che  
compogono il processo di leadership. → *relazione  
con gli altri*
- ❖ Sviluppare un percorso di introspezione che  
aiuti a comprendere il proprio stile di  
leadership. → *questionario personale*



## Modalità di svolgimento del corso

- ❖ **Percorso cognitive:** studio individuale sul libro e attraverso il materiale condiviso su **virtuale.unibo.it** ed esame finale (quiz a risposta multipla con 15 domande +1) 100% QUIZ
- ❖ **Percorso experiential:** partecipazione in aula, svolgimento di un assignment, esame finale (quiz a risposta multipla).

### Prova d'esame Percorso Experiential

- ❖ Partecipazione in aula (20%)
- ❖ Leadership Manifesto (30%)
- ❖ Esame con 15 domande a risposta multipla e una domanda per la lode (50%)

#### Leadership Manifesto

- ❖ I partecipanti sono invitati a scrivere una lettera indirizzata a chi desiderano (ex capo o attuale, ex o attuale collega, amico, partner, papà/mamma, figlio/figlia, ...), max 500 parole, delineando il loro «Leadership Manifesto», ossia una descrizione della visione che intendono sviluppare in merito al proprio stile di leadership.
- ❖ Il Leadership Manifesto è uno statement che descrive l'intenzione sul tipo di leader che intendete diventare in futuro e su quali valori incentrare la vostra leadership e gestione dei collaboratori.
- ❖ Lunghezza della lettera: 1 pagina, comunque non più di 2 pagine.
- ❖ Scadenza: da inviare al termine del corso.



# Calendario

Data	Modalità	Tema
Lun 12-feb	Lezione ibrida	Introduzione al corso e alla leadership   <b>Guest</b> Andrea Lipparini
Mar 13-feb	Lezione ibrida	La teoria dei tratti "GREAT MAN"
Sab 17-feb	<b>Solo in presenza</b>	Introspezione e Future Self
Lun 19-feb	Lezione ibrida	La teoria comportamentale
Lun 26-feb	<b>Solo online</b>	Gender e Leadership   <b>Guest:</b> Cristina Danelatos
Mar 27-feb	Lezione ibrida	La teoria situazionale
Sab 2 marzo	<b>Solo in presenza</b>	Cambiamento Organizzativo
Lun 4 marzo	Lezione ibrida	Leadership Imprenditoriale   Guest: <b>Alfredo Montanari, MD Regenesi</b>
Mar 5 marzo	<b>Solo online</b>	Introduzione alla teoria trasformazionale
Mer 6 marzo	Lezione ibrida	La leadership nei gruppi di lavoro
Lun 11 marzo	Lezione ibrida	Leader Equilibristi (work-life balance)
Mar 12 marzo	Lezione online	Leadership Etica – <b>Guest:</b> Stefano di Carlo, MSF
Sab 16 marzo	<b>Solo in presenza</b>	Focus sull'intelligenza emotiva
Lun 18 marzo	<b>Solo online</b>	Leadership Autentica ed Esercitazione
Gio 21 marzo	<b>Solo in presenza</b>	Final Review e prova d'esame



# Perchè è un tema importante?

Perché è importante parlare di leadership e imprenditorialità oggi?

IMPRENDITORI  
di sé stessi

> relazionarsi con colleghi, subalterni...

- complesse reti aziendali (globalizzazione, tecnologia) &

→ Quali modalità x gestire gli altri e se stessi

- Jstinto di leadership di (piccoli) imprenditori familiari => APPRENDERE TECNICHE di GESTIONE





L

CEO Nike  
l'unico che se lo  
giude senza telefono

leader diverso  
dalla massa

Forbes

Billionaires Innovation Leadership Money Consumer Industry Lifestyle Featured BrandVoice Lists Advisor

157,163 views | Aug 4, 2015, 08:21am

## People Leave Managers, Not Companies



Victor Lipman Contributor

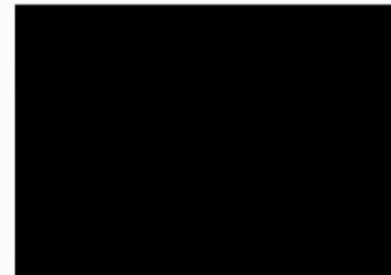
Leadership Strategy

I write about management in its many forms.

TWEET THIS

if you find the practice of management challenging, you're not alone.

Following is an excerpt from my new book **The Type B Manager: Leading**



TEAM LEADER

↳ IMPATTO SU Stakeholder INVISIBILI

↳ familiari    ↳ comunita'  
possono subire il comportamento  
dei leader

# Impatto sulla vita privata

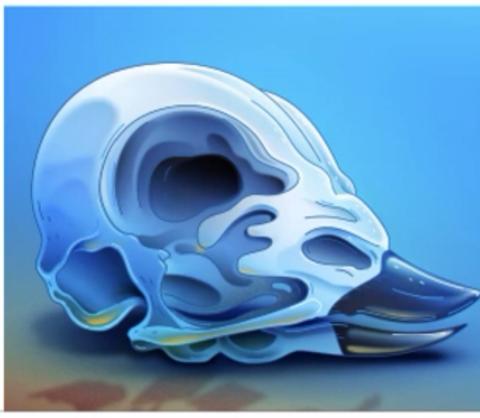
The New York Times  
All of The Times.  
All in one subscription.  
€0.50 a week  
for your first six months.  
SUBSCRIBE NOW  
Cancel or pause anytime.

OPINION  
JESSICA BENNETT

**The Worst Midnight Email From the Boss, Ever**

Nov. 23, 2022

- MASSIMO IMPEGNO } h. 1:00 AM  
- EDIZIONE }



## Elon Musk

• DA domani "hard works"

Share full article 1.1K

By Jessica Bennett  
Ms. Bennett is a contributing editor in Opinion who writes on gender, politics and culture.

Ler en español

Sign up for the Opinion Today newsletter Get expert analysis of the news and a guide to the big ideas shaping the world every weekday morning. [Get it sent to your inbox.](#)



ha comprato un lavandino  
x dire che si sarebbe trasferito al lavoro

Have you ever gotten an email at midnight from the boss with an ominous subject line like "a fork in the road"? Granted, email etiquette today says we're not supposed to get midnight emails from bosses at all. But Elon Musk is no ordinary boss, and it's safe to assume he didn't get the memo on empathetic leadership. So, true to form, as chief executive of Twitter, after laying off nearly half of his staff, [bringing a sink to work](#) and proclaiming he would be sleeping at the office "[until the org is fixed](#)," Mr. Musk recently issued [this late-night ultimatum](#) to his remaining employees: From this point forward, Twitter was going to be "extremely hard core." Were they ready to be hard core? They could select "yes" — or opt for three months of severance pay.

To Mr. Musk, "hard core" meant "long hours at high intensity," a workplace where only the most "exceptional performance" would be accepted and a culture in which midnight emails would be just fine. I'd wager that more than a few workaholics, bosses or otherwise, weren't entirely turned off by the philosophy behind that statement, and yet it immediately conjured images of sweaty Wall Street bankers collasning at their desks. Silicon Valley



COACH fa un passo indietro lasciando spazio  
ad un membro del TEAM

- CAPIRE A CHI LASCIARE LA PAROLA

## GROU~~P~~ Think

### DECISIONI PRESE DA PRESSIONE SOCIALE

- leader accentratori → che preudono decisioni autonomamente

→ ALCUNE SITUAZIONI la presenza del leader puo' portare a risultati negativi

## La lezione da leader di Jacinda Ardern e il coraggio di rinunciare

La prima ministra neozelandese annuncia le dimissioni: "Non ho più energia per guidare il paese nel modo giusto". Un messaggio di onestà e trasparenza che conferma la leadership della premier, che ha saputo affrontare l'emergenza Covid-19 ma anche i drammatici attentati di Christchurch



COSA ha COMPORTATO ?



Jacinda Ardern, prima ministra della Nuova Zelanda, si dimette KERRY MARSHALL/GETTY IMAGES  
che durante l'estate aveva sperato di trovare l'energia per andare avanti "ma non sono stata in grado di farlo". Aggiungendo in un breve annuncio alla stampa ricco di commozione che "guidare un paese è un compito di massimo privilegio, ma anche uno tra i più faticosi. Non puoi e non dovrresti affrontarlo a meno di non avere un serbatoio pieno. E un po' di riserva per le sfide inaspettate". Di energia, come ha d'altronde ribadito, non ce dunque n'è più. E allora è il momento di lasciare, recuperare tempo per la figlia Neve di 4 anni e per il matrimonio con il compagno Clarke Gayford, perché "anche i politici sono umani. Facciamo tutto quello che possiamo per tutto il tempo che possiamo, e poi a un certo punto è ora di andare". E non ci viene poi molto altro da dire che: chapeau.

LEADERSHIP e influenza  
Sempre da \_\_\_\_\_



# Introduzione

## Capitolo 1

with Andrea Lipparini

f

# Cos'è un leader?

## Come si riconosce un leader?

- STA AVANTI
- FA DA ESEMPIO
- DEVE RAPPRESENTARSI

## Caratteristiche di un leader buono

• TRASFORMARE follower da TERMOMETRI a TERMOSTATI → EMPOWERMENT  
non hanno possibilità di intervenire

1. da una fotografia di futuro VISION / VEDO IL PERCORSO

2. accompagnare follower ad diventare leader PREPARA LA SUA SOSTITUZIONE  
-> Cercare quando le cose vanno bene -

leadership è un muscolo e bisogna prendersi cura dei follower

> Sa di poter sbagliare

> Non vuole riempire lui tutti i buchi → no TERMOMETRI  
↳ organizzazione non matura ←  
• NON PULITO  
• NEUROREZZA PSICOLOGICA

4. Approccio all'errore e fallimento

↓  
fondamentale HA VALENZA PEDAGOGICA

leader deve avere conoscenza della sua incompletezza → Mi apro agli altri

COMPANY  
cum panis = mangiare insieme  
il pane

accumunandosi con la sua fallibilità → INTELLIGENZA EMOTIVA

↓  
sai il motivo dell' errore

deve ridurre la distanza dai follower USANDO l' errore

non AMMETTERE forza narcisistica → non hai appreso dall' esperienza

COMFORT ZONE assumersi il rischio

NAUFRAGIO VOLONTARIO → comportamento che non hai mai affrontato  
x SCATENARE una REAZIONE + STRESS → Quanto può stressare i follower?  
· come reagiranno?  
↳ errori programmati

- rischia con gli altri
- il pensiero deve essere realizzato → NON PROCRASTINA

# Giulio Cesare

- dalla parte dei SERVI
- che non si allinea con i POTENTI (se hanno la giusta causa)
- credibilità con carriera militare TAVOLATA, CAMERATA
- DALLA SUA PARTE tipi diversi di follower
- rapidità
- effetto Sorpresa → NON ASCONDE il DUO NARCISIMO PERSONALE non solo del leader anche nel team
- ESSERE GRUPPO vs ESSERE TEAM

## - SISTEMA INFORMATIVO

RISPETTO e voglia di fermarsi per avere un feedback

MINDFULNESS e overconfidence dei suoi pari

comSapevole attenzione

APRIRE PORTE DEI TUOI SENSI AI FOLLOWER

dimostrare di avere sentinelle x essere allertato

SERVE INTELLIGENZA DISTRIBUITA

28/02 workshop 9:30 - 11:30

@ DAMS Lab



# Panoramica

## ➤ Importanza della leadership

## ➤ Definizione di Leadership

- **Modi di concettualizzare la leadership**
- **Definizione e componenti**

## ➤ Descrizione di Leadership

- **Tratto contro processo**
- **Assegnato contro emergente**
- **Leadership e potere**
- **Leadership e coercizione**
- **Comando e gestione**



# L'evoluzione delle definizioni di Leadership

- ❖ 1900–1929: Controllo e centralizzazione del potere
- ❖ 1930s: Approccio basato sui tratti
- ❖ 1940s: Approccio di gruppo
- ❖ 1950s: Teoria dei gruppi, obiettivi condivisi ed efficacia
- ❖ 1960s: Leadership come comportamento
- ❖ 1970s: Comportamento organizzativo



# L'evoluzione delle definizioni di Leadership

## ➤ 1980s: Esplosione della ricerca

- Volontà del leader
- Influenza
- Tratti
- Trasformazione



## ❖ 21esimo secolo: Il processo di leadership

- Leadership autentica
- Leadership spirituale
- Leadership di servizio
- Leadership adattiva
- Comportamento dei seguaci
- Leadership discorsiva



# Concettualizzare la Leadership

***Alcune definizioni considerano la leadership come:***

- ❖ Il focus dei processi di gruppo
- ❖ Una prospettiva di personalità
- ❖ Un atto o un comportamento
- ❖ Il rapporto di potere tra leader e seguaci
- ❖ Un processo di trasformazione
- ❖ Una prospettiva di competenze



# Definizione di Leadership

## Leadership

è un processo attraverso il quale un individuo influenza un gruppo di individui per raggiungere un obiettivo comune.



# Componenti centrali del fenomeno della leadership

## *Leadership*

- ❖ È un processo
- ❖ Involge l'influenza
- ❖ Si verifica all'interno di un contesto di gruppo
- ❖ Si occupa di obiettivi comuni

## *Leaders*

- ❖ E seguaci sono coinvolti insieme
- ❖ E seguaci hanno bisogno l'uno dell'altro
- ❖ spesso iniziano e mantengono i rapporti
- ❖ non sono al di sopra o migliori dei seguaci

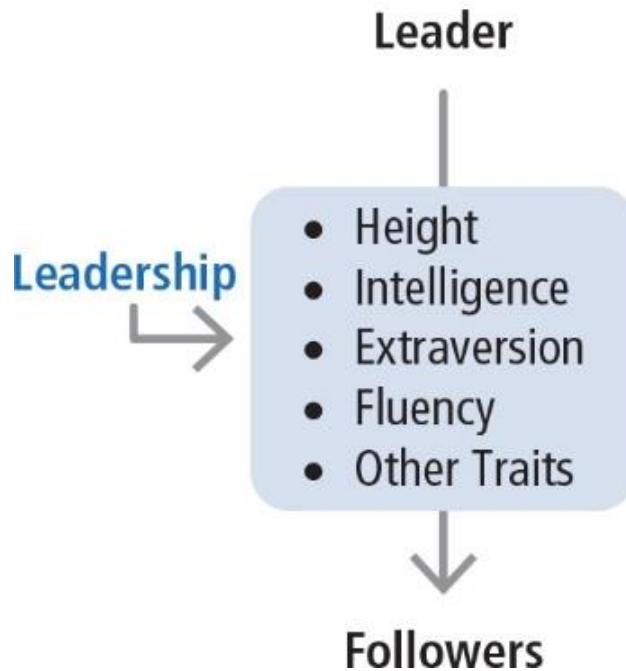


## Descrizione di Leadership

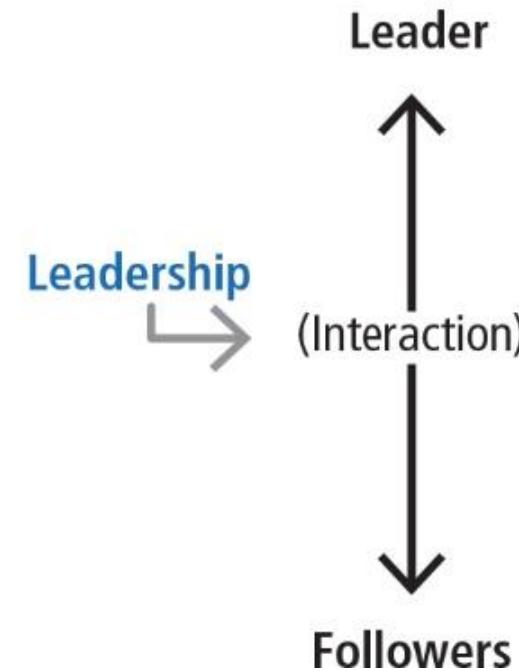
- ❖ Tratto di Leadership contro processo di Leadership
- ❖ Leadership assegnata contro Leadership emergente
- ❖ Leadership e potere
- ❖ Leadership e coercizione
- ❖ Leadership e Management



## TRAIT DEFINITION OF LEADERSHIP



## PROCESS DEFINITION OF LEADERSHIP





## Tratto di Leadership contro processo di Leadership

- **Leadership** è una proprietà o un insieme di proprietà possedute in vario grado da persone diverse (Jago, 1982).
  - ◆ Osservata nei comportamenti di leadership
  - ◆ Può essere imparata



# Leadership assegnata contro Leadership emergente

## Assegnata

- ❖ Leadership basato sull'occupazione di una posizione all'interno di un'organizzazione
  - ◆ Capi squadra
  - ◆ Responsabili di stabilimento
  - ◆ Capi di dipartimento
  - ◆ Direttori

## Emergente

- ❖ Un individuo percepito dagli altri come il membro più influente di un gruppo o di un'organizzazione indipendentemente dal titolo dell'individuo
  - ◆ Emerge nel tempo attraverso comportamenti comunicativi
    - Essere informati
    - Involgimento verbale
    - Cercare le opinioni degli altri
    - Essere fermi ma non rigidi
    - Influenzato dalla personalità e dal genere



# Leadership e Potere

## Potere

- ❖ La capacità o il potenziale di influenzare
- ❖ Capacità di influenzare le credenze, gli atteggiamenti e le azioni degli altri

## Basi del potere sociale

French e Raven (1959); Raven (1965)

- ❖ Referente
- ❖ Esperto
- ❖ Legittimo
- ❖ Ricompensa
- ❖ Coercitivo
- ❖ Informazione

*Il potere è una preoccupazione relazionale sia per i leader che per i seguaci.*



# Leadership e Potere

<b>Referent Power</b>	Based on followers' identification and liking for the leader. A teacher who is adored by students has referent power.
<b>Expert Power</b>	Based on followers' perceptions of the leader's competence. A tour guide who is knowledgeable about a foreign country has expert power.
<b>Legitimate Power</b>	Associated with having status or formal job authority. A judge who administers sentences in the courtroom exhibits legitimate power.
<b>Reward Power</b>	Derived from having the capacity to provide rewards to others. A supervisor who gives rewards to employees who work hard is using reward power.
<b>Coercive Power</b>	Derived from having the capacity to penalize or punish others. A coach who sits players on the bench for being late to practice is using coercive power.
<b>Information Power</b>	Derived from possessing knowledge that others want or need. A boss who has information regarding new criteria to decide employee promotion eligibility has information power.



## Leadership e Potere

❖ **Posizione di Potere**  
derivante dalla  
carica o dal grado in  
un'organizzazione

- Legittimo
- Ricompensa
- Coercitivo
- Informazione

❖ **Potere Personale** è  
l'influenza che deriva  
dall'essere visti come  
simpatici e ben informati

- Referente
- Esperto



# Cambiamento nel potere della leadership

## Kellerman (2012)

- ❖ Il potere non è più dominio dei leader
- ❖ I follower chiedono di più ai leader
- ❖ L'accesso alla tecnologia ha dato potere ai follower
- ❖ Leaders più transparenti
- ❖ Calo del rispetto per i leaders
- ❖ Leadership come contratto sociale tra leader e seguaci



# Leadership e Coercizione

## La Coercizione coinvolge

- Uso della forza per effettuare il cambiamento
- Influenzare gli altri a fare qualcosa manipolando ricompense e penalità nell'ambiente di lavoro
- Uso di minacce, punizioni e ricompense negative

## Esempi di Leader coercitivi

- Adolf Hitler
- Jim Jones
- Taliban leaders

*Potere e moderazione utilizzati per costringere i seguaci ad assumere un comportamento estremo*



# Leadership e Management

## Kotter (1990)

### ■ Attività di Gestione

**“Produce ordine e consistenza”**

- ❖ Pianificazione e budget
- ❖ Organizzazione e personale
- ❖ Controllo e risoluzione dei problemi

### ■ Attività di Leadership

**“Produce cambiamento e movimento”**

- ❖ Stabilire la direzione
- ❖ Allineare le persone
- ❖ Motivante/ispirante

*Le principali attività di gestione e di leadership si svolgono diversamente; MA entrambi sono essenziali affinché un’organizzazione possa prosperare.*



# Leadership and Management

Zaleznik (1977)

## Manager *Autorità Unidirezionale*

- ❖ Sono reattivi
- ❖ Preferiscono lavorare con persone che risolvono i problemi
- ❖ Basso coinvolgimento emotivo

## Leader *Influenza multidirezionale*

- ❖ Sono emotivamente attivi e coinvolti
- ❖ Dare forma alle idee piuttosto che rispondervi
- ❖ Agire per espandere le opzioni disponibili
- ❖ Cambiano il modo in cui le persone pensano a ciò che è possibile