

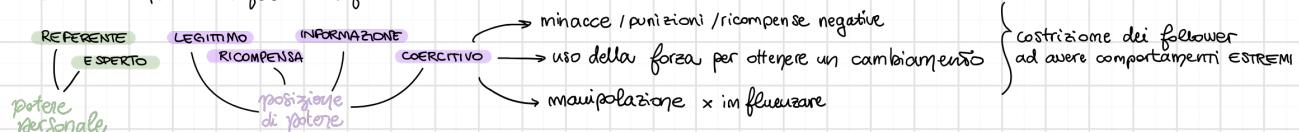
**LEADERSHIP** = processo attraverso il quale un individuo — **LEADER** — **influenza** → gruppo (**followers**)  
 ↑  
 × raggiungere un obiettivo comune

→ insieme di proprietà possedute dal leader

**LEADERSHIP ASSEGNAZIA** : occupazione di una posizione nell'organizzazione.

**LEADERSHIP EMERGENTE** : individuo percepito dagli altri come + **INFLUENTE** (a prescindere dal titolo)

**POTERE** = capacità di influenzare i follower



## Manager

vs

## Leader

REATTIVI

LAVORANO CON follower  
che RISOLVONO PROBLEMI

↓ coinvolgimento emotivo

EMOTIVAMENTE ATTIVI e COINVOLTI

DARE FORMA ALLE IDEE

AGIRE PER ESPANDERE LE OPPORTUNITÀ DISPONIBILI

CAMBIANO IL modo di pensare dei follower

# APPROCCIO BASATO SUI TRATTI

## TEORIA SUUE GRANDI PERSONE

- qualità e caratteristiche innate

↓

(TALENTI)

"Svilupparli"

↓

Punti di forza + CONOSCENZE / ABILITÀ / PRATICA

↳ dimostrare contemporaneamente un lavoro eccezionale

INTELLIGENZA →  
capacità verbali  
perceptive  
ragionamento

FIDUCIA IN SE' STESSI

DETERMINAZIONE

INTEGRITÀ

SOCIEVOLEZZA

portare al termine il lavoro

onestà  
affidabilità

ricercare relazioni sociali piacevoli

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

è la capacità di percepire e



} = leader + efficace

le persone + sensibili alle proprie e altrui emozioni saranno leader + efficaci

OBBIETTIVO = TROVARE LA PERSONA GIUSTA

↓

valutazione della personalità

## punti di forza

• CREDIBILITÀ

• "DOTATI"

• ATTRANTE

- Non c'è un elenco definitivo di tratti
- effetti situazionali
- soggettività
- Non utile a formazione / sviluppo

## 5 FATTORI

- ++ ESTROVERSIONE
- ++ COSCIENZIOSITÀ
- + APERTURA
- BASSO NEUROTICISMO
- PIACEVOLEZZA

# APPROCCIO PER COMPETENZE

## COMPETENZE di leadership

capacità di usare le proprie conoscenze e competenze x raggiungere scopi e obiettivi

## 1 ABILITÀ TECNICHE

- competenze specializzate
- abilità analitica
- Strumenti e tecniche adeguate => ABILITÀ PRATICHE fondamentale ai livelli INFERIORI

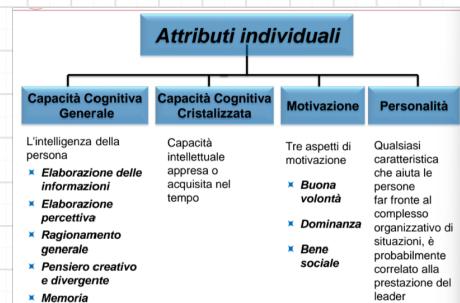


## 2 ABILITÀ UMANA

- CONSAPEVOLEZZA della PROSPETTIVA (proprio e comune)
- AIUTARE TEAM
  - lavoro cooperativo
  - obiettivi comuni
- CLIMA DI FIGLIA
- RESPONSABILI 22 ARE

fondamentale x tutti i livelli

- 1. Definizione del problema
- 2. Analisi causa/obiettivo
- 3. Analisi dei vincoli
- 4. Pianificazione
- 5. Previsione
- 6. Pensiero creativo
- 7. Valutazione delle idee
- 8. Saggezza
- 9. Creazione di senso/visione



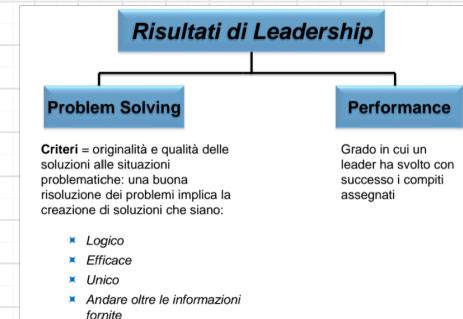
## 3 ABILITÀ CONCETTUALE

- PRINCIPI dell'AZIENDA
- astrazione e modelli ipotetici
- visione e piano strategico

fondamentale livello TOP



- L'esperienza acquisita durante la carriera influenza le conoscenze e le capacità del leader per risolvere problemi complessi
- I leader apprendono e sviluppano livelli più elevati di capacità concettuale se affrontano progressivamente problemi più complessi e a lungo termine man mano che salgono nella gerarchia organizzativa



- STRUTTURA del processo di leadership
- LEAD. DISPONIBILI A TUTTI
- VISIONE ESPANSIVA
- STRUTTURA COERENTE

- troppo generico (va oltre alla leadership)
- non esplicativo: come le competenze → leader efficace
- attribui simili ai tratti

## FOCUS

- descrivere la leadership (Pov competenze)
- struttura x comprendere l'efficacia

# APPROCCIO COMPORTAMENTALE (People & Task)

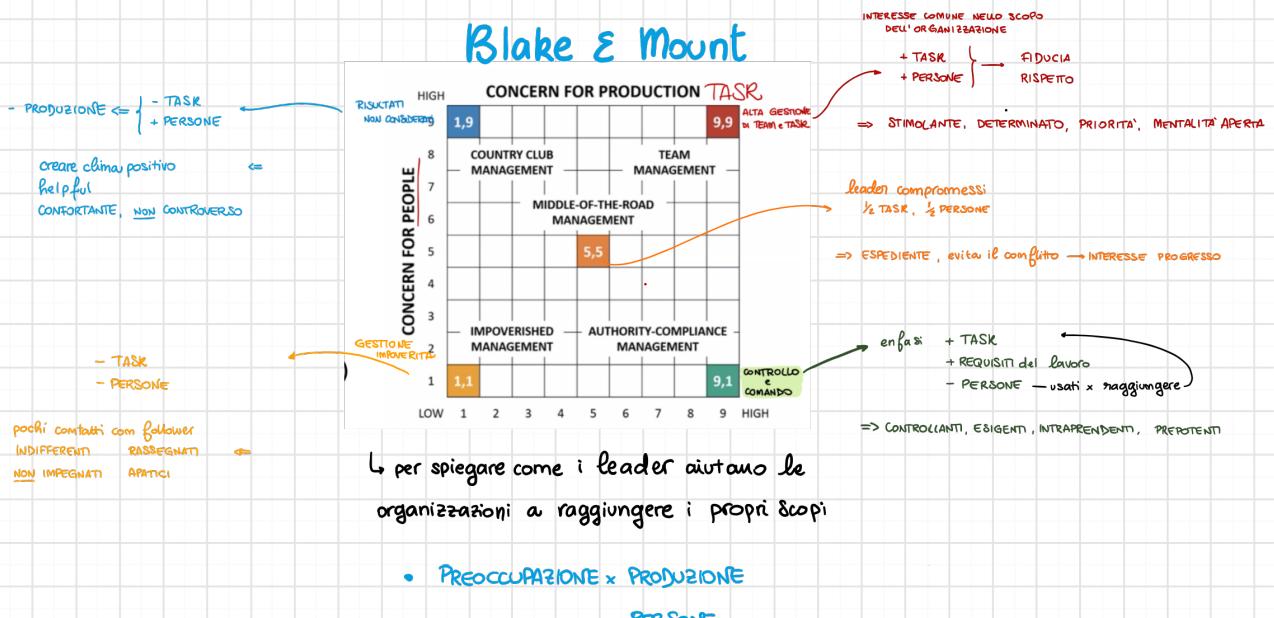
enfatizza il comportamento del leader (su ciò che fanno e su come agiscono)

## COMPORTAMENTI DI OBIETTIVO

→ RAGGIUNGERE gli OBIETTIVI (aiutare gli altri colleghi)

## COMPORTAMENTI RELAZIONALI

follower al proprio agio → AIUTATI



## PATERNALISMO

→ "DITTATORE BENEVOLO" (1,9) e (9,1)

- |                |   |                              |
|----------------|---|------------------------------|
| → RICOMPENSA   | { | x LEALTA' ← PREMIATA         |
| → APPROVAZIONE |   | x OBEDIENZA                  |
|                |   | x RISPETTO ← (mauoco) PUNITO |

Personne → TASK

Organizzazione = famiglia

prendere le decisioni + IMPORTANTI

## OPPORTUNISMO

Le persone si adattano a qualsiasi stile x ottenere il massimo vantaggio

### PRO

- CAMBIAMENTO nella RICERCA sulla LEADERSHIP
- CREDIBILITA' ai principi base
- TASK ← RELAZIONE (persone)
- è EURISTICO → leader imparano su sé stessi - vedere i propri comportamenti

### CONTRO

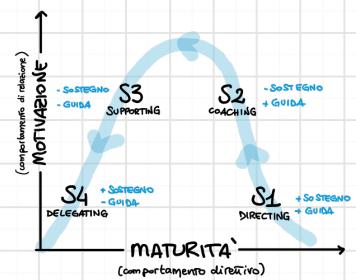
- NON dimostrato: Stili di leadership associati ai risultati prestazionali
- No Stile di leadership universale
- Studi prettamente USA

- usato in molti programmi di formazione
- dal proprio stile si può determinare come si è percepiti dai follower ⇒ modificare i comportamenti ⇒ EFFICIACIA +
- applicato a tutto ciò che fa un leader

## APPROCCIO SITUAZIONALE

enfatizzato l'ADATTAMENTO dello STILE

composto da DIMENSIONE DIRETTIVA e DI SUPPORTO → "Ti aiuto a fare da solo"  
delegativo  
x farlo devo conoscere i collaboratori



STILE di LEADERSHIP = il modello di comportamento di un individuo che tenta di influenzare gli altri

### ↪ COMPORTAMENTI DIRETTIVI

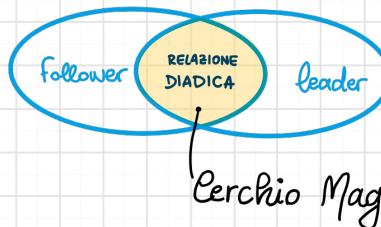
DARE INDICAZIONI  
STABILIRE GLI OBIETTIVI E DARE PREGIUNGIMENTI  
METODI DI VALUTAZIONE E TECNICHE  
DEFINIZIONE DEI RUOLI

### ↪ COMPORTAMENTI di SUPPORTO

CHIEDERE INPUT  
RISOLVERE PROBLEMI  
LODARE, ASCOLTARE

## LMX

## Social Exchange Theory



N-GROUP

OUT-GROUP

## Social Exchange Theory

di mostrare le nostre abilità e competenze. Inoltre, poiché è difficile valutare in modo oggettivo un lavoro ben fatto, si utilizza l'unico criterio realmente misurabile: il numero di ore trascorse in ufficio.

Empson afferma che l'insicurezza produce due effetti. Da un lato ci spinge a considerare il tempo come l'unico fattore che più determina la qualità di un lavoro. D'altra parte, ciò ci rende meno disposti a sottostare pressioni dalla nostra società, che premia le persone super indaffarate. Del resto, l'unico elemento tangibile utilizzato da molti professionisti per giustificare le parcelli richieste ai clienti sono le ore

IMPRESIONARE I CLIENTI  
con mail ad orari strani



### 1 Valutare le qualità dello Scenario

ESTRANEITÀ > CONOSCENZA > PATERNARIATO MATURO

gestione del tempo di qualità