



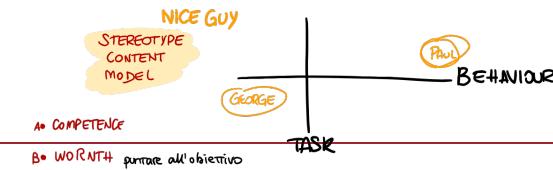
# **Approccio Comportamentale**

## **Capitolo 4**



# Panoramica

- ❖ Prospettiva dell'approccio comportamentale
- ❖ Studi statali dell'Ohio
- ❖ Studi dell'Università del Michigan
- ❖ La griglia di leadership di Blake e Mouton
- ❖ Come funziona l'approccio comportamentale?



# Descrizione dell'Approccio Comportamentale

## Prospettiva

- Enfatizza il comportamento del leader
- Si concentra esclusivamente su ciò che fanno i leader e su come agiscono

## Definizione

Composto da due tipi generali di comportamenti

### Comportamenti di obiettivo

Facilitare il raggiungimento degli obiettivi: aiutare i membri del gruppo a raggiungere gli obiettivi

### Comportamenti relazionali

Aiuta i subordinati a sentirsi a proprio agio con se stessi, con gli altri e con la situazione



# Studi Statali dell'Ohio

## ❖ Questionario sulla descrizione del comportamento di leadership (LBDQ)

- ◆ Identificare il numero di volte in cui i leader hanno adottato comportamenti specifici
    - 150 domande
  - ◆ Contesti dei partecipanti (militare, industriale, educativo)
  - ◆ Risultati
    - Particolari gruppi di comportamenti erano tipici dei leader
- Comportamenti simili



# Studi Statali dell'Ohio

## ➤ LBDQ-XII (Stogdill, 1963)

- ◆ Versione abbreviata del LBDQ
- ◆ Lo strumento di valutazione della leadership più utilizzato
- ◆ Risultati – Due tipi generali di comportamenti del leader:
  - **Struttura iniziale:** i leader forniscono la struttura ai subordinati
    - **Comportamenti legati al compito:** organizzare il lavoro, dare struttura al contesto lavorativo, definire la responsabilità del ruolo e programmare le attività lavorative
  - **Considerazione:** i leader nutrono i subordinati
    - **Comportamenti relazionali:** costruzione di cameratismo, rispetto, fiducia e simpatia tra leader e seguaci



# Studi dell'Università del Michigan

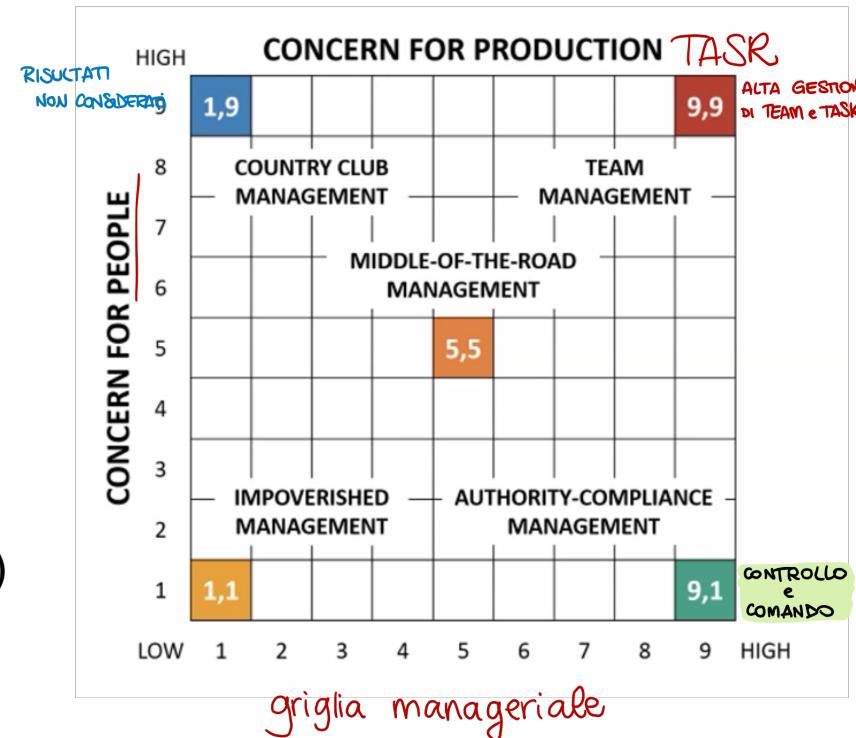
- **Esplorare il comportamento della leadership**
  - ◆ Enfasi specifica sull'impatto del comportamento di leadership sulle prestazioni di piccoli gruppi
- **Risultati: due tipi di comportamenti di leadership concettualizzati come estremità opposte di un unico continuum**
  - ◆ **Orientamento dei dipendenti** PEOPLE
    - Forte enfasi sulle relazioni umane
  - ◆ **Orientamento alla produzione** TASK
    - Sottolinea gli aspetti tecnici di un lavoro
  - ◆ Studi successivi hanno riconcettualizzato i comportamenti come due orientamenti di leadership indipendenti: possibile orientamento verso entrambi allo stesso tempo

# La griglia di leadership di Blake e Mouton

## Prospettiva Storica

### ❖ Componenti della griglia di Leadership

- ◆ Conformità alle autorità (9,1)
- ◆ Gestione Country Club (1,9)
- ◆ Gestione impoverita (1,1)
- ◆ Gestione a metà strada (5,5)
- ◆ Gestione di squadra (9,9)
- ◆ Paternalismo/Maternalismo (1,9; 9,1)
- ◆ Opportunismo





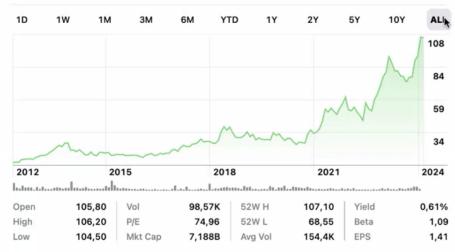
# La griglia di leadership di Blake e Mouton

Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire (Blake & Mouton)

never	1	sometimes	3	4	always
0		2			5

1. \_\_\_\_\_ I encourage my team to participate when it comes decision-making time and I try to implement their ideas and suggestions.
2. \_\_\_\_\_ Nothing is more important than accomplishing a goal or task.
3. \_\_\_\_\_ I closely monitor the schedule to ensure a task or project will be completed in time.
4. \_\_\_\_\_ I enjoy coaching people on new tasks and procedures.
5. \_\_\_\_\_ The more challenging a task is, the more I enjoy it.

**BC.MI** Brunello Cucinelli S.p.A.  
Milan - EUR



TEAM MANAGEMENT



# Prospettiva Storica

## Griglia di Leadership Manageriale di Blake and Mouton

### Sviluppo

- Sviluppata nei primi anni 60 del Novecento
- Ampiamente utilizzata nella formazione e nello sviluppo organizzativo

### Scopo

- **Progettato per spiegare come i leader aiutano le organizzazioni a raggiungere i propri scopi**
  - ◆ **Due fattori**
    - **Preoccupazione per la produzione**
      - Come un leader si preoccupa di raggiungere i compiti organizzativi
    - **Preoccupazione per le persone**
      - Come un leader si prende cura dei membri dell'organizzazione che stanno cercando di raggiungere i suoi obiettivi



# Conformità alle autorità (9,1)

## Definizione

- L'efficienza nelle operazioni deriva dall'organizzazione delle condizioni di lavoro in modo tale che l'interferenza umana sia minima

## Focalizzazione sul ruolo

- **Forte** enfasi sui compiti e sui requisiti del lavoro e meno enfasi sulle persone
- Comunicare con i subordinati principalmente per istruzioni sui compiti
- **Orientati ai risultati:** le persone sono considerate strumenti a tal fine
- **9,1 leader:** visti come controllanti, esigenti, intraprendenti e prepotenti



# Gestione Country Club (1,9)

## Definizione

- L'attenzione premurosa ai bisogni delle persone porta a un'atmosfera organizzativa e a ritmi di lavoro confortevoli e amichevoli

## Focalizzazione sul ruolo

- **Scarsa** preoccupazione per la realizzazione dei compiti abbinata ad alta preoccupazione per le relazioni interpersonali
- **Riduce l'enfasi sulla produzione:** i leader sottolineano gli atteggiamenti e i sentimenti delle persone
- **1,9 leader:** cercare di creare un clima positivo con l'essere gradevole, desideroso di aiutare, confortante, non controverso



# Gestione Impoverita (1,1)

## Definizione

- Uno sforzo minimo compiuto per portare a termine il lavoro è appropriato per sostenere l'appartenenza all'organizzazione

## Focalizzazione sul ruolo

- Leader ***indifferenti*** sia al compito che alle relazioni interpersonali
- Esegue i movimenti, ma ***non coinvolto*** e ritirato
- ***1,1 leader***: hanno pochi contatti con i seguaci e sono descritti come indifferenti, non impegnati, rassegnati e apatici



# Gestione a metà strada (5,5)

## Definizione

- Prestazioni organizzative adeguate sono possibili bilanciando la necessità di portare a termine il lavoro mantenendo un morale soddisfacente

## Focalizzazione sul ruolo

- Leader che sono compromessi; hanno una preoccupazione *intermedia* per il compito e per le persone che svolgono il compito
- Per raggiungere l'equilibrio, il leader evita il conflitto enfatizzando livelli moderati di produzione e di relazioni interpersonali
- **5,5 leader:** descritto come espediente; preferisce la via di mezzo; disaccordo sui pedali morbidi; ingoia convinzioni nell'interesse del “progresso”



# Gestione di Squadra (9,9)

## Definizione

- ❖ Lavoro realizzato attraverso persone impegnate; interdipendenza attraverso un “interesse comune” nello scopo dell’organizzazione, che porta a relazioni di fiducia e rispetto

## Focalizzazione sul ruolo

- ❖ ***Forte enfasi sia sui compiti che sulle relazioni interpersonali***
- ❖ Promuove un elevato grado di partecipazione e lavoro di squadra, soddisfa il bisogno fondamentale dei dipendenti di essere coinvolti e impegnati nel proprio lavoro
- ❖ ***9,9 leader:*** stimola la partecipazione, agisce con determinazione, chiarisce le priorità, porta avanti, si comporta con una mentalità aperta e ama lavorare

# STILI DI LEADERSHIP

Quando usare quale?

## AUTORITARIO

COSE DA ESEGUIRE

anche SENZA SPIEGAZIONI

Come Putin

⇒ SEI LA MIA RISORSA

E

PARTECIPATIVO

DEMOCRATICO

- PERFORMANCE

+ TIME consuming

⇒ OGNIUNO HA LA PROPRIA AMBIZIONE,  
Siamo tutti alla pari

## LASSEZ FAIRE

o DELEGATIVO → limite manager

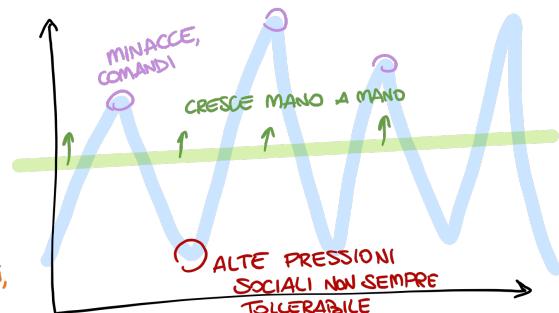
Volontà di far crescere x next leader  
dando qualche indicazione  
ti lascia completamente

AUTONOMO ⇒ ti scavalco !!

ATTENZIONE a dare un minimo di istruzioni

- PERFORMANCE

ATTENZIONE FISSARE BENE GLI OBIETTIVI



PARTNER / RISORSE / PURPOSE  
(AL SIGNIFICATO)



PROFESSIONAL, AND BE INVOLVED WITH THE  
FLOW AND SUBORDINARIES

CREARE LE CONDIZIONI IN CUI IL CONTROLLO  
E' LA COLLABORAZIONE TRA TUTTE LE PARTI

ARTISTI — professional => NON POSSO ESSERE AUTORITARIO → non lascia uno spazio di interpretazione personale → USATI COME RISORSE

lasciare scrivere la propria storia

ognuno ha la propria vita e le proprie ambizioni

come  
PARTNER

TRATTARE TUTTI COME PARI

SALARIO  
Come leva  
motivazionale

Daniel Pig: PAGARE ABBAST. X NON PENSARE più a quello  
ma pensare a come migliorare il proprio lavoro

# Self determination

DECI e RYAN 1974

hanno 3 bisogni

learning

CRESCERE  
Sperimentare  
Apprendimento

relazioni sociali

LMX

autonomia

smart working  
orari di altri  
INCERTITUDINE  $\Rightarrow$  STRESS  
+ convenienza economica

purpose

RISULTATO FINALE

fare legame di  
quello che faccio x  
caso

A: SCOPO + alto di darmi la sopravvivenza  
ha un senso di responsabilità

B: Focus



# Paternalismo/Maternalismo

## Definizione

- La ricompensa e l'approvazione vengono concesse alle persone in cambio di lealtà e obbedienza; il mancato rispetto comporta una punizione

## Focalizzazione sul ruolo

- Leader che utilizzano sia 1,9 che 9,1 **senza integrare** i due
- Il “**dittatore benevolo**”; agisce in modo gentile allo scopo di raggiungere l'obiettivo
- Tratta le persone come se fossero dissociate dal compito
- Considera l'organizzazione come una famiglia
- Prende la maggior parte delle decisioni chiave
- Premia la fedeltà e punisce il mancato rispetto



# Opportunismo

## Definizione

- Le persone si adattano e passano a qualsiasi stile di griglia necessario per ottenere il massimo vantaggio

I leader di solito hanno uno stile di griglia **dominante** utilizzato nella maggior parte delle situazioni e uno stile di backup che viene ripristinato quando sono sotto pressione

## Focalizzazione sul ruolo

- La performance avviene secondo un sistema di guadagno egoistico
- Il leader utilizza qualsiasi combinazione dei cinque stili di base allo scopo del progresso personale
- Può essere visto come spietato e astuto
- Può anche essere visto come adattabile e strategico



# Come funziona l'approccio comportamentale?

- ❖ Focus sull'approccio comportamentale
- ❖ Punti di Forza
- ❖ Critiche
- ❖ Applicazione



# Approccio Comportamentale

## Focus

- Principalmente un quadro per valutare la leadership come comportamento con una dimensione di compito e relazione

## Scopo Generale

- Offre uno strumento generale per valutare i comportamenti dei leader



## Punti di Forza

- L'approccio comportamentale ha segnato un ***importante cambiamento*** nella ricerca sulla leadership da focalizzata esclusivamente sui tratti per includere comportamenti e azioni dei leader
- ***Un'ampia gamma*** di studi sullo stile di leadership convalida e dà credibilità ai principi di base dell'approccio
- A livello concettuale, lo stile di un leader è composto da due principali tipi di comportamenti: ***compito e relazione***
- L'approccio comportamentale è euristico: i leader possono imparare molto su se stessi e su come si presentano agli altri, cercando di vedere i loro comportamenti alla luce del compito e delle dimensioni relazionali.



## Critiche

- La ricerca ***non*** ha adeguatamente dimostrato come gli stili dei leader siano associati ai risultati prestazionali.
- ***Nessuno stile di leadership universale*** che possa essere efficace in quasi tutte le situazioni. Fattori contestuali come obiettivi del team o appartenenza a un team interfunzionale possono richiedere stili di leadership diversi.
- Implica che lo stile di leadership più efficace sia lo ***stile Alto-Alto*** (cioè compito elevato/relazione elevata); il supporto per la ricerca è limitato.
- La maggior parte della ricerca proviene da una prospettiva incentrata sugli Stati Uniti. Culture diverse possono preferire stili di leadership diversi da quelli favoriti dalle attuali pratiche gestionali statunitensi.



# Applicazione

- Molti programmi di formazione e sviluppo della leadership sono progettati secondo le linee dell'approccio stilistico.
- Valutando il proprio stile, i manager possono determinare come vengono percepiti dagli altri e come potrebbero modificare i propri comportamenti per diventare più efficaci.
- L'approccio stilistico si applica a quasi tutto ciò che fa un leader