

da leader

# Leadership trasformazionale

DI TRASFORMAZIONE

## Capitolo 8

# Panoramica

- ❖ **Prospettiva della Leadership Trasformazionale (TL).**
- ❖ **Un modello di leadership trasformazionale**
- ❖ **Fattori di leadership trasformazionale**
- ❖ **Gamma completa di modelli di leadership**
- ❖ **Gli effetti additivi di TL**
- ❖ **Altre prospettive di leadership trasformazionale**
- ❖ **Come funziona l'approccio trasformazionale?**



gni società, qualunque sistema politico abbia, si trova eternamente in bilico tra un passato che rappresenta la sua memoria e una visione del futuro che ispira la sua evoluzione. Lungo questa strada, è indispensabile avere una leadership: occorre prendere decisioni, conquistarsi fiducia, mantenere promesse, proporre una rotta da seguire.»

Tra coloro che meglio hanno incarnato quest'arte del buon governo, Henry Kissinger, diplomatico e statista leggendario, annovera sei personaggi che hanno forgiato la storia del secondo Novecento. Sei leader straordinari con i quali Kissinger ha avuto modo di interagire o collaborare e che racconta in queste pagine in sei ritratti inediti, individuando le strategie distinctive di ognuno.

### Introduzione

#### LE COORDINATE DELLA LEADERSHIP

Ogni società, qualunque sistema politico abbia, si trova eternamente in bilico tra un passato che rappresenta la sua memoria e una visione del futuro che ispira la sua evoluzione. Lungo questa strada è indispensabile avere una leadership: occorre prendere decisioni, conquistarsi fiducia, mantenere promesse, proporre una rotta da seguire. All'interno delle istituzioni umane – Stati, Chiese, eserciti, aziende, scuole – è necessaria una guida che aiuti il popolo a passare dal punto in cui si trova a un punto in cui non è mai stato e, a volte, non sa neanche immaginare di andare. Senza una leadership, le istituzioni vanno alla deriva e le nazioni rischiano di diventare sempre più irrilevanti e, alla fine, crollare.

Gli statisti pensano e agiscono all'intersezione di due coordinate: l'asse tra passato e futuro, e l'asse tra i valori profondi e le aspirazioni dei popoli che essi governano. Il loro primo compito è affrontare un'analisi che parta da una valutazione realistica della società e sia basata sulla storia, i costumi e le capacità della società stessa. Poi devono trovare un equilibrio tra quanto sanno perché l'hanno gioco-forza appreso dal passato e quanto intuiscono del futuro, che è per sua stessa natura aleatorio e incerto.

È questa lucida intuizione della direzione da prendere che consente ai leader di porsi obiettivi e studiare strategie.

Perché la strategia ispiri la società, il leader deve assumere la funzione dell'educatore, informando sugli obiettivi, dissipando dubbi e guadagnando sostegno. Benché lo Stato abbia per definizione il monopolio della forza, fare assegnamento sulla coercizione è indice di leadership inadeguata: i buoni leader suscitano nelle persone il desiderio di seguire il loro cammino. Il buon governante deve far sì che i suoi stretti collaboratori traducano il suo pensiero in pratica, adattandolo alle questioni concrete del momento. La presenza di una squadra di collaboratori dinamici è il complemento visibile dell'innata vitalità del leader, giacché essi gli offrono sostegno nel suo itinerario e gli alleviano l'onore di prendere decisioni. I governanti possono essere resi migliori – o peggiori – dalle caratteristiche di chi li circonda.

Gli attributi essenziali di un leader che voglia assolvere questi compiti, e gettare un ponte tra passato e futuro, sono il coraggio e il carattere: il coraggio di scegliere una direzione tra varie opzioni complesse e difficili, il che significa disponibilità a trascendere la routine, e la forza di carattere necessaria a restare fedeli a un piano d'azione i cui rischi e benefici si intravedono solo in parte al momento della scelta. Il coraggio fa appello alla virtù quando occorre decidere, mentre il carattere rafforza la propria fedeltà ai valori nel lungo periodo.

La leadership è assolutamente essenziale nei periodi di transizione, quando valori e istituzioni perdono la propria rilevanza

Ti ispiro,  
mi faccio coinvolgere  
dalla tua compagnia  
Avrei la capacità  
di guardare ai suoi  
follower

IMPORTANZA della  
relazione con i collaboratori  
più stretti

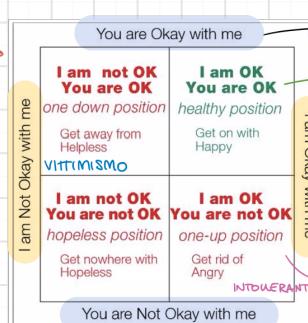
leader autoritario in momenti di  
crisi lo sono ancora di più  
↓  
PERDONO IL SENSO CRITICO

Creare gruppi in modo che noi saremo sempre i migliori

#### REGOLE COMPORTAMENTALI

Life positions:  
transactional  
analysis by Eric  
Berne

dire grazie e  
essere gentile  
fai in fretta



"Noi non siamo migliori degli altri"

# Leadership Transformazionale

## Description

- ❖ **Process**-- TL is a process that changes and transforms individuals, both leaders and followers.
- ❖ **Influence**-- TL involves an exceptional form of influence that moves followers to accomplish more than what is usually expected. RAPPORTO di PARTNERSHIP
- ❖ **Core elements**-- TL is concerned with emotions, values, ethics, standards, and long-term goals.
- ❖ **Encompassing approach**-- TL describes a wide range of leadership influence where followers and leaders are bound together in the transformation process.

# Types of Leadership Defined (Burns, 1978)

## TRANSACTIONAL

Focuses on the exchanges that occur between leaders and their followers

↳ umo & cambio  
↳ monetario  
↳ promozione

cres fiducia  
+ adesione

## TRANSFORMATIONAL

Process of engaging with others to create a connection that increases motivation and morality in both the leader and the follower

## PSEUDO-TRANSFORMATIONAL

Focuses on the leader's own interests rather than the interests of his or her followers

# Types of Leadership Defined (Burns, 1978)

No new taxes = votes

Turn in assignments = grade

Surpass goals = promotion

The exchange dimension is so common that you can observe it at all walks of life.

osservabile in tutto cio' che si fa ogni giorno

Focuses on the exchanges that occur between leaders and their followers

**TRANSACTIONAL**

# Types of Leadership Defined (Burns, 1978)

- Leaders who are
  - ◆ transforming but in a negative way
  - ◆ self-consumed, exploitative; power-oriented, with warped moral values
- Focuses on the leader's own interests rather than the interests of his or her followers
- Includes leaders like
  - ◆ Adolph Hitler visioane le attua ai suoi interessi personali
  - ◆ Saddam Hussein

**PSEUDOTRANSFORMATIONAL**  
*ricerca della visibilità sociale*

# Pseudotransformational (Christie, Barling, & Turner, 2011)

- Four experimental studies => model of pseudotransformational leadership

- 1) Self-serving
- 2) Unwilling to encourage independent thought in followers
- 3) Exhibits little general caring for others
- 4) Uses inspiration and appeal to manipulate followers for his or her own ends

# Types of Leadership Defined Burns (1978)

- ❖ Leader is attentive to the needs and motives of followers and tries to help followers reach their fullest potential.
  - **Mohandas Gandhi** raised the hopes and demands of millions of his people and in the process was changed himself.
  - **Ryan White** raised people's awareness about AIDS.
- Process of engaging with others to create a connection that increases motivation and morality in both the leader and the follower

## TRANSFORMATIONAL

# Transformational Leadership and Charisma

## Definition

- ***Charisma***--A special personality characteristic that gives a person superhuman or exceptional powers and is reserved for a few, is of divine origin, and results in the person being treated as a leader (Weber, 1947).
  
- ***Charismatic Leadership Theory (House, 1976)***
  - ◆ Charismatic leaders act in unique ways that have specific charismatic effects on their followers.

# Theory of Charismatic Leadership

Personality Characteristics	Behaviors	Effects on Followers
Dominant	Sets strong role model	Trust in leader's ideology
Desire to influence	Shows competence	Belief similarity between leader and follower
Self-confident	Articulates goals	Unquestioning acceptance
Strong moral values	Communicates high expectations	Affection toward leader
	Expresses confidence	Obedience
	Arouses motives	Identification with leader
		Emotional involvement
		Heightened goals
		Increased confidence

(House, 1976)

# Theory of Charismatic Leadership

## (Shamir, House, & Arthur, 1993)

### Later Studies

#### Charismatic Leadership:

creare aspettative  
accrescere la propria autoritima

- ◆ Transforms follower's self-concepts; tries to link identity of followers to collective identity of the organization
  - Forge this link by emphasizing intrinsic rewards and de-emphasizing extrinsic rewards
  - Throughout process, leaders
    - express high expectations for followers
    - help followers gain sense of self-confidence and self-efficacy

# **Model of Transformational Leadership (Bass, 1985)**

- ◆ Expanded and refined version of work done by Burns and House. It included
  - More attention to followers' rather than leader's needs
  - Suggested TL could apply to outcomes that were not positive
  - Described transactional and transformational leadership as a continuum
- ◆ Extended House's work by
  - Giving more attention to emotional elements and origins of charisma
  - Suggested charisma is a necessary but not sufficient condition for TL

# *Model of Transformational Leadership*

**TL motivates followers beyond the expected by**

- raising consciousness about the value and importance of specific and idealized goals
- transcending self-interest for the good of the team or organization
- addressing higher level needs

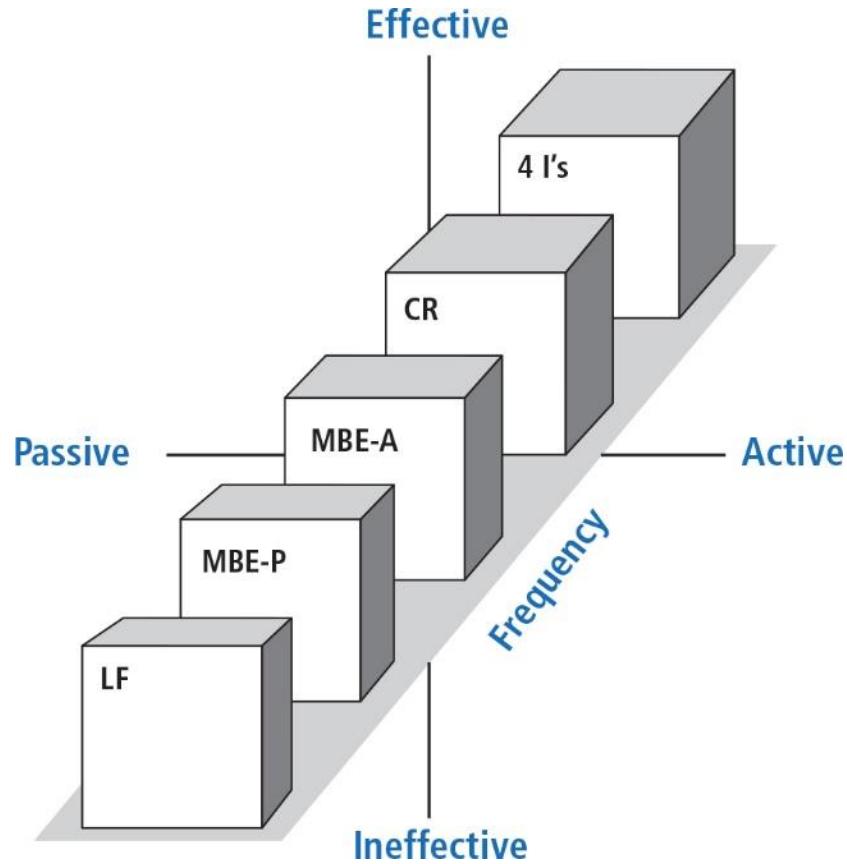
Seguire un interesse comune



# Transformational Leadership Factors

Transformational Leadership	Transactional Leadership	Laissez-Faire Leadership
<b>Factor 1</b> Idealized influence Charisma	<b>Factor 5</b> Contingent reward Constructive transactions	<b>Factor 7</b> Laissez-faire Nontransactional
<b>Factor 2</b> Inspirational motivation	<b>Factor 6</b> Management by exception Active and passive Corrective transactions	
<b>Factor 3</b> Intellectual stimulation		

# Full Range of Leadership Model



# Transformational Leadership Factors:

## The 4 Is

### ✳ Idealized Influence

- ◆ Acting as strong role models
- ◆ High standards of moral and ethical conduct
- ◆ Making others want to follow the leader's vision

Sinner

capo carismatico che  
crea in tutti ISPIRAZIONE

### ✳ Inspirational Motivation

- ◆ Communicating high expectations *dove stiamo andando*  
*comunico alte aspettative*
- ◆ Inspiring followers to commitment and engagement in shared vision
- ◆ Using symbols and emotional appeals to focus group members to achieve more than self-interest

## DOMANDE

<b>1</b>	<b>Quali tra le seguenti affermazioni è vera:</b>
A	La teoria comportamentale evidenzia che i leader si distinguono da coloro che non sono leader per comportamenti e stili in grado di guidare e motivare i collaboratori
B	I leader sono persone con qualità innate e straordinarie
C	L'efficacia del leader dipende dalla qualità delle relazioni umane con i propri collaboratori
D	Un leader è efficace se riesce da solo a risolvere tutti i problemi senza chiedere aiuto a nessuno

<b>2</b>	<b>La teoria dei tratti è stata criticata perché...</b>
A	Non permette di avere una lista definitiva dei tratti che caratterizzano un leader
B	Non permette di considerare adeguatamente il ruolo del contesto
C	Non esiste un'evidenza empirica che lega determinati tratti a possibili outcomes.
D	Tutte le affermazioni sopra riportate sono corrette

<b>3</b>	<b>Secondo il job demand-control model, lo stress dipende da...</b>
A	Le condizioni fisiche del lavoro
B	Il livello di delega ricevuto dal capo
C	Il livello di controllo che una persona ha sui propri compiti e sulle decisioni da assumere
D	Le relazioni nell'ambiente lavorativo

<b>4</b>	<b>Un leader task oriented</b>
A	Focalizza la sua attenzione sulla qualità delle relazioni umane
B	Tende a privilegiare le relazioni sociali
C	Concentra la sua attenzione sul conseguimento degli obiettivi e il rispetto delle scadenze
D	E' un leader inefficiente perché crea scarso engagement nei lavoratori

<b>5</b>	<b>La griglia manageriale di Blake e Mouton è considerata un importante strumento di crescita personale perché...</b>
A	Permette di comprendere quali sono i migliori stili di leadership
B	Favorisce una consapevolezza su quali sono aspetti del proprio stile di leadership da migliorare
C	E' usata molto nei programmi di formazione manageriale
D	Nessuna delle precedenti risposte è corretta

<b>6</b>	<b>Un collaboratore motivato ma con poche competenze necessita di...</b>
A	Supervisione minuziosa e continua
B	Un piano di incentivi economici
C	Un adeguato percorso di training
D	Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro

<b>15</b>	<b>Una Transformational Leadership opera efficacemente se:</b>
A	la relazione tra leader e collaboratori è strettamente strumentale ed incentrata solo su aspetti economici
B	crea sottogruppi (ingroup ed outgroup) con relazioni amicali con il primo gruppo e formali con il secondo gruppo
C	utilizza "metodi morbidi" e la relazione è basata su un sentimento di fiducia ed ispirazione
D	tutte le risposte sono corrette

<b>7</b>	<b>Quali sono i benefici della delega?</b>
A	Liberarsi dai task tediosi e routinari
B	Avere maggior tempo libero da dedicare ai propri interessi personali
C	Far crescere i collaboratori e favorire un maggior coinvolgimento nello svolgimento dei compiti
D	Tutte le risposte sono corrette

<b>8</b>	<b>Quale potrebbe essere una risposta efficace per un capo che ha paura di esercitare la delega perché potrebbe svolgere "prima" e "meglio" il lavoro da solo?</b>
A	Si tratta di una visione miope e di breve periodo
B	E' meglio continuare a far da soli il proprio lavoro
C	Forse sarebbe il caso di selezionare dei lavoratori più competenti che possano svolgere meglio il lavoro
D	E' meglio che si cerchi un altro lavoro

<b>10</b>	<b>La leadership trasformazionale si fonda su:</b>
A	Incentivi economici
B	Delega
C	Rapporto di fiducia
D	Connessioni emotive, carisma e forte corrispondenza morale tra capo e collaboratori

<b>11</b>	<b>Quale delle seguenti non rappresenta un fattore che costituisce le "4i" della leadership trasformazionale</b>
A	Idealized influence
B	Idiosyncratic deal
C	Intellectual Stimulation
D	Inspirational Motivation

<b>12</b>	<b>Nella teoria situazionale di Hersey &amp; Blanchard, quando è adatto lo stile denominato "directing"?</b>
A	Quando il lavoratore è motivato e competente
B	Quando il lavoratore è motivato ma non competente
C	Quando il lavoratore non è né motivato né competente
D	In nessuno dei suddetti casi

<b>13</b>	<b>Nella teoria situazionale di Hersey &amp; Blanchard, quali sono le indicazioni per un leader che vuole utilizzare lo stile "coaching"?</b>
A	Fornire ordini direttive e poco supporto
B	Fornire indicazioni precise sui compiti ma prestare attenzione anche agli aspetti socio-emotivi della relazione

# Transformational Leadership Factors: The 4 Is

## ❖ Intellectual Stimulation

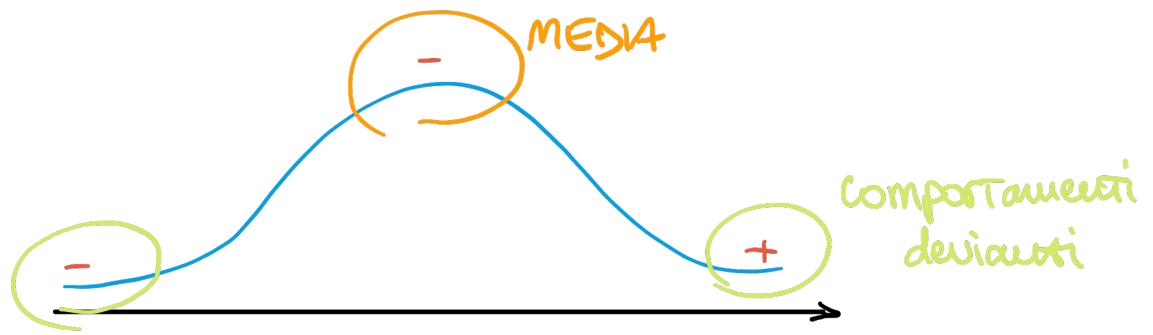
- ◆ Stimulating followers to be creative and innovative
- ◆ Challenging their own beliefs and valuing those of leader and organization
- ◆ Supporting followers to
- ◆ Try new approaches
- ◆ Develop innovative ways of dealing with organization issues

## ❖ Individualized Consideration

attenzione ai suoi bisogni

- ◆ Listening carefully to the needs of followers
- ◆ Acting as coaches to assist followers in becoming fully actualized
- ◆ Helping followers grow through personal challenges
- ◆ For example, showing optimism helps employees become more engaged in their work (Tims et al., 2011)

## PUBBLICITA' Huggies



# The Additive Effect of Transformational Leadership

- ❖ Augments impact on employee's performance and company profit (Rowald & Heinitz, 2007)
- ❖ Positively related to job satisfaction and performance (Nemanich & Keller, 2007)
- ❖ Boosts employee engagement and optimism (Tims, et. al., 2011)
- ❖ TL leaders more likely to promote employee's achieving their mastery goals (Hamstra, et.al.,2014)

# Transactional Leadership Factors

## Contingent Reward

- The exchange process between leaders and followers in which effort by followers is exchanged for specified rewards
- For example, how much TV a child can watch after practicing piano.

## Management-by-Exception

- Leadership that involves corrective criticism, negative feedback, and negative reinforcement
  - ◆ Two forms
    - *Active*--Watches follower closely to identify mistakes/rule violations
    - *Passive*--Intervenes only after standards have not been met or problems have arisen

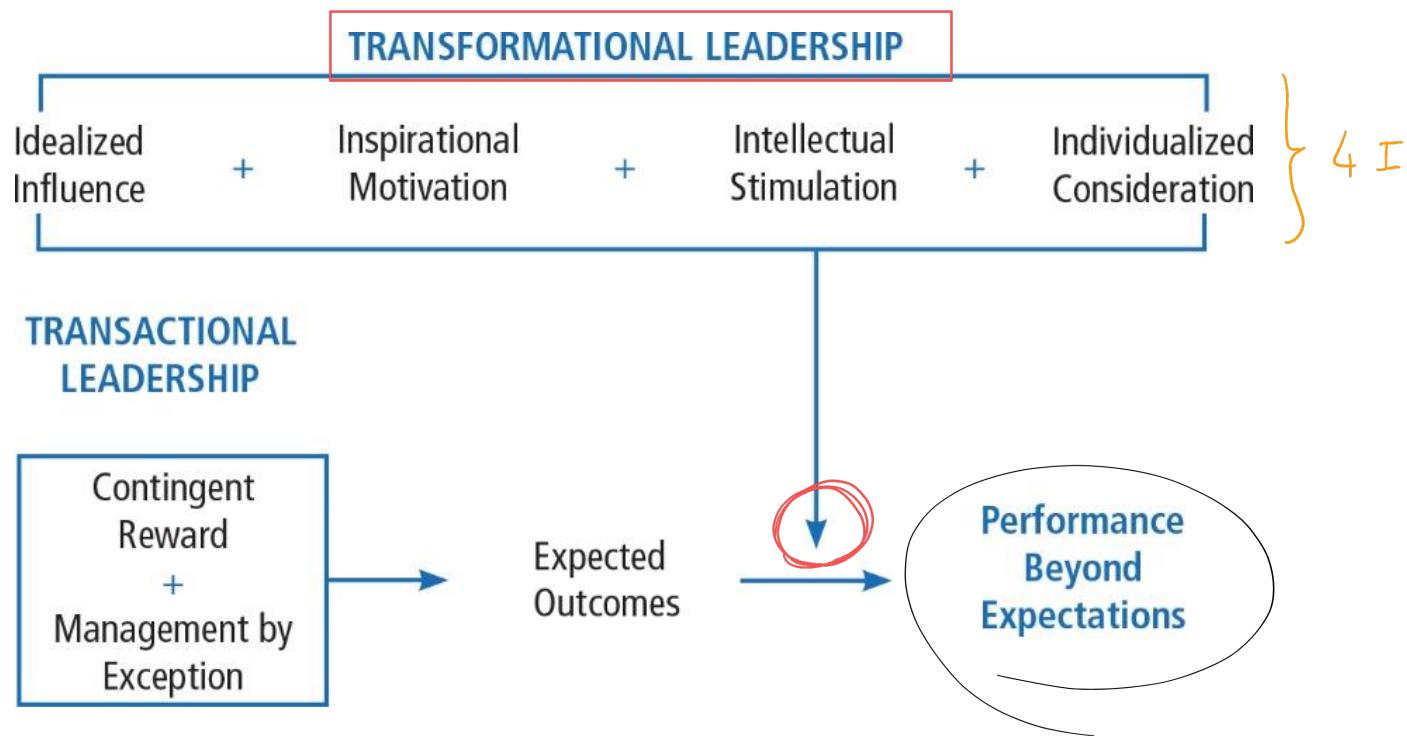
# Nonleadership Factor

## Laissez-Faire

### The Absence of Leadership

- ❖ A hands-off, let-things-ride approach
- ❖ Refers to a leader who
  - ◆ abdicates responsibility,
  - ◆ delays decisions,
  - ◆ gives no feedback, and
  - ◆ makes little effort to help followers satisfy their needs.
- ❖ May also be a strategic choice by leader to acknowledge subordinates' abilities

# Individualized Consideration



# Bennis and Nanus (1985)

## Four Leader Strategies in Transforming Organizations

- ❖ Clear vision of organization's future state
- ❖ TL's social architect of organization
- ❖ Create trust by making their position known and standing by it
- ❖ Creatively deploy themselves through positive self-regard

# Kouzes and Posner (1987, 2002)

*Altri  
modelli*

## **Model consists of five fundamental practices**

- ❖ Model the Way
- ❖ Inspire a Shared Vision
- ❖ Challenge the Process
- ❖ Enable Others to Act
- ❖ Encourage the Heart

# How Does the Transformational Leadership Approach Work?

- ❖ Focus of Transformational Leadership
- ❖ Strengths
- ❖ Criticisms
- ❖ Application

# Transformational Leadership

Approccio in sintesi

## Overall Scope

- Describes how leaders can initiate, develop, and carry out significant changes in organizations

## Focus of Transformational Leaders

- TLs empower and nurture followers
- TLs stimulate change by becoming strong role models for followers
- TLs commonly create a vision
- TLs require leaders to become social architects COACH
- TLs build trust and foster collaboration



aumenta efficacia

# Strengths

- **Broadly researched.** TL has been widely researched, including a large body of qualitative research centering on prominent leaders and CEOs in major firms.
- **Intuitive appeal.** People are attracted to TL because it makes sense to them.
- **Process focused.** TL treats leadership as a process occurring between followers and leaders.
- **Expansive leadership view.** TL provides a broader view of leadership that augments other leadership models. Contributes to leader's growth.
- **Emphasizes followers.** TL emphasizes followers' needs, values, and morals.
- **Effectiveness.** Evidence supports that TL is an effective form of leadership.

# Criticisms *limiti*

- ❖ **Lacks conceptual clarity**
  - ◆ Dimensions are not clearly delimited
  - ◆ Parameters of TL overlap with similar conceptualizations of leadership
  - ◆ Unclear whether dimensions are simply descriptions of TL
- ❖ **Measurement questioned** (*non c'è un vero e proprio questionario*)
  - ◆ Validity of MLQ not fully established
  - ◆ Some transformational factors are not unique solely to the transformational model
- ❖ **TL treats leadership more as a personality trait** or predisposition than a **behavior** that can be taught
- ❖ **No causal link** shown between transformational leaders and changes in followers or organizations
- ❖ TL is **elitist** and **antidemocratic**
- ❖ Suffers from **heroic leadership** bias
- ❖ Has the potential to be **abused**
- ❖ **May not be well-received by millennials**

# Application

- Provides a general way of thinking about leadership that stresses ideals, inspiration, innovations, and individual concerns
- Can be taught to individuals at all levels of the organization
- Able to positively impact a firm's performance
- May be used as a tool in recruitment, selection, promotion, and training development
- Can be used to improve team development, decision-making groups, quality initiatives, and reorganizations
- The MLQ and Sosik and Jung (2010) guide help leaders to target areas of leadership improvement

## Leadership Talk (A, C)

Have students select one of the transformational leaders mentioned in this chapter (Gandhi, Ryan White, Terry Fox, Martin Luther King Jr., John F. Kennedy, or Nelson Mandela) or another well-known transformational leader. How does this leader use talk to transform a situation? Specifically, how does the leader engage with others through talk? Create a connection with others through talk? Raise the level of morality in a group through talk? Attend to the needs and motives of followers through talk? Help followers reach their fullest potential through talk? Have students skim biographies, look up speeches online, watch film clips, and the like to identify the communication behaviors that promote transformation. What are some of the powerful statements this leader is known for? The scope of this assignment can vary according to the instructor's teaching goals.

ESEMPI di LEADER con parole che innalzano il senso di giustizia

Quali simboli

Come hanno usato questi elementi che trascendono

Nelson Mandela

CORAGGIO



LOTTA APARTHEID

PRESIDENTE

SOFFERTO x ingiustizia → NEMICI

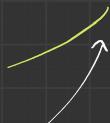


guicidare Guardia del corpo

{ supporto  
di tutti il  
PAESE

hanno  
vinto

RUGBY



unisce il popolo

- calmo potente e incisivo
- empatico e compassionevole → costruire ponti ⇒ UNIRE LE PERSONE
- POTERE NEL DIALOGO  
fermezza e determinazione → "I'm okay"

CARISMATICO  
e  
magnetico

} RETORICA PERSUASIVA  
→ condizionare  
le sue esperienze nel mondo

LINGUAGGIO → x sicurezza  
non  
VERBALE

parole cariche di simbolismo



obiettivi: SOCIETÀ + EQUA E INCLUSIVA

↳ IN MODO DETERMINATO E  
COINVOLGENTE

↳ x EMPATIA

# Gandhi

→ forte positività senza violenza ⇒ INSPIRATORE × altri grandi  
↓  
CERCARE COOPERAZIONE

# Martin Luther King

ETICA RELIGIOSA → unire personalità diverse ⇒ azioni dimostrative  
↓  
COOPERAZIONE  
PER PACIFISMO NAZIALE  
DARE ESEMPIO  
(comportamento quotidiano)

CREARE nelle RELIGIONI PUNTI CONTRO LOTTÀ ALL'EMANCIPAZIONE × TUTTI I DIRITTI CIVILI

↓  
accettarsi in un percorso comune → forma organizzazioni → dalla VISIONE alla TECNICA  
vengono lasciati a scegliere la via giusta

MOSTRARE VULNERABILITÀ → rende + umano

# Steve Jobs

SPINGERE OLTRE L'IMMAGINARIO i COLLABORATORI → Innovazione

CRITICO e CONSAPEVOLE dei suoi limiti

CARISMA

trascinare la sua azienda