

La Leadership

Processo attraverso il quale si influenzano gli altri, in un modo che potenzia il loro contributo alla realizzazione degli obiettivi del gruppo

Ma com'è possibile che un singolo individuo possa esercitare un'influenza enorme sugli altri, tale che la sua visione diventi un modello per l'azione del gruppo?

Approcci a fattore singolo

Approcci della contingenza

Approcci trasformazionali e transazionali

Approccio della categorizzazione

La Leadership

Approcci A fattore singolo

a) Caratteristiche specifiche del leader (teoria dei tratti: intelligenza, intuizione estroversione e assenza di neuroticismo) → Teoria del grande uomo (uomo fatto della stoffa giusta)

Incertezza sul ruolo dei tratti → osservazione del comportamento

- **Considerazione** (sostegno e facilitazione delle interazioni)
- **Interesse a dare origine a una struttura**, definizione di ruoli, proprio e dei followers, vigore degli obiettivi e facilitazione del lavoro)

b) Caratteristiche della situazione in cui le qualità del leader emergono (Situazionismo)

La leadership efficace è determinata in gran parte da caratteristiche del contesto in cui i leader operano (essere al posto giusto al momento giusto: es., uomo di pace ma non di guerra) → Il leader deve adattare il suo comportamento alle situazioni che si presentano

La Leadership

Approcci della contingenza

Prodotto interattivo delle caratteristiche personali e di quelle della situazione

La leadership dipende da come le abilità del leader si allineano con fattori esterni contingenti che possono portarlo al fallimento

Caratteristiche leader:

- orientato alle relazioni;
- orientato al compito

Caratteristiche della situazione che concorrono alla favorevolezza:

- qualità delle relazioni tra il leader e gli altri membri del gruppo;
- grado di potere del leader nelle relazioni;
- misura in cui l'attività del gruppo è strutturata, chiarezza di obiettivi

Stile della leadership si stabilisce chiedendo di identificare le caratteristiche del *collaboratore meno preferito* (es., LPC – Least-Preferred Coworker)

LPC – Least-Preferred Coworker)

Pensate a una persona tra quelle con cui vi trovate meno bene a lavorare. Non deve essere la persona che vi piace di meno, ma quella con cui avete avuto più difficoltà a svolgere un lavoro. Descrivete questa persona selezionando uno dei numeri fra ciascuna coppia di aggettivi

Piacevole	8	7	6	5	4	3	2	1	Spiacevole
Amichevole	8	7	6	5	4	3	2	1	Non amichevole
Intrasigente	1	2	3	4	5	6	7	8	Accondiscendente
Teso	1	2	3	4	5	6	7	8	Rilassato
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Vicino
Freddo	1	2	3	4	5	6	7	8	Caldo
Solidale	8	7	6	5	4	3	2	1	Ostile
Noioso	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Litigioso	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Tetro	1	2	3	4	5	6	7	8	Allegro
Aperto	8	7	6	5	4	3	2	1	Circospetto
Traditore	1	2	3	4	5	6	7	8	Fedele
Non affidabile	1	2	3	4	5	6	7	8	Affidabile
Rispettoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Irrispettoso
Cattivo	1	2	3	4	5	6	7	8	Buono
Disponibile	8	7	6	5	4	3	2	1	Non disponibile
Insincero	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Gentile	8	7	6	5	4	3	2	1	Scortese

Sommate i numeri che avete selezionato in ciascuna delle scale; punteggio mediano = 68:
 Punteggio \leq corrisponde a un LPC basso (orientamento al compito, interesse a dare origine a una struttura)
 Punteggio $>$ corrisponde a un elevato LPC (orientamento alle relazioni, alla considerazione)

La Leadership

Approcci trasformazionali e transazionali

Leadership carismatica: dipende dai tratti della persona oppure è attribuita dal gruppo?

Trasformazione degli atteggiamenti e comportamenti dei seguaci

Capacità dei leader carismatici di modificare il concetto di sé e l'autostima dei seguaci, ridefinendo in tal modo gli obiettivi del gruppo (leadership attiva/costruttiva vs leadership passiva/evitante)

Transazione: focus sulla qualità delle relazioni tra leader e seguaci (scambio sociale)

- *Followership* attiva: I membri del gruppo devono seguire il leader
- *Credito idiosincratico*, punti psicologici che autorizzano il leader a portare il gruppo in nuove direzioni

Implicazioni: l'efficacia della leadership non è pienamente sotto il controllo del leader

- *Sostituti*: la leadership non è necessaria se esiste un'elevata coesione di gruppo, un orientamento professionale tra i follower e un compito intrinsecamente motivante
- *Neutralizzatori*: minano l'efficacia del leader, come l'indifferenza organizzativa, lo scarso potere del leader

La Leadership

L'approccio della categorizzazione

L'efficacia di un leader è determinata in gran parte dalle percezioni che ne hanno gli altri, che sono basate principalmente su prototipi di leadership costanti, preformati

La leadership è qualcosa che viene conferita piuttosto che un attributo esibito in astratto

Aspettative

Difficoltà nel passare da un dominio comportamentale a un altro (es., dallo sport alla politica o viceversa): cambiano le aspettative

Difficoltà della teoria perché ricade sull'idea di leader dotato di particolari caratteristiche

La Leadership

L'identità sociale

La leadership è una proprietà del gruppo e si basa sulla followership; rappresenta e definisce l'identità sociale

Il leader è un membro prototipico dell'ingroup: ricapitola al meglio (nel duplice senso di definire ed essere definito da) la categoria sociale di cui è membro

A differenza dell'approccio della categorizzazione, la prototipicità è variabile in funzione della categoria sociale nel contesto → *livello di rappresentatività di una categoria sociale definita in base al contesto* (Es. Un politico 'falco' non può essere leader se non si creano le condizioni di conflitto giuste)

Il leader è un imprenditore di identità sociale: cercare di ristrutturare il contesto sociale che definisce il gruppo, per aumentare la prototipicità della loro candidatura (es., leader industriali usano la retorica per mobilitare e trasformare una forza lavoro)
Violazione dell'outgroup per ottenere approvazione: conflitti intergroup (es. politica)

La leadership carismatica è un'attribuzione, non un attributo: senza identità sociale condivisa non ci può essere leadership (prodotto emergente, es., scomparsa di un leader)

Alcune verifiche empiriche/1

Prototipicità ed emrgere del leader:

- Patriottismo saliente in tutti i settori dopo aver riflettuto sull'identità nazionale
- Preferenza dei membri del gruppo per i leader dipende dalla loro capacità di creare una differenziazione positiva tra ingroup e outgroup e di rendere speciale il proprio gruppo

Contestualmente rappresentativo dell'essere del gruppo, di ciò che distingue 'noi' da 'loro'

Identità sociale condivisa come collegamento tra visione del leader e azioni dei followers

- Esperimenti in contesti di intergruppo dimostrano che vengono preferiti leader che non sono corretti dal punto di vista distributivo
- Esperimenti in contesti intragruppo dimostrano che vengono preferiti leader che sono corretti dal punto di vista distributivo e i partecipanti allineano le loro idee a quelle del leader
- Esperimenti in contesti di sotto-gruppi dimostrano che vengono preferiti sia leader che rappresentano il proprio sotto-gruppo, anche se favoriscono l'outgroup, sia leader dell'outgroup che favoriscono il proprio outgroup

Alcune verifiche empiriche/2

Differenziazione tra leader e follower e prestazioni di gruppo

- Stile di leadership: democratica, autocratica, laissez-faire
- Selezione sistematica del leader: i singoli membri del gruppo competono per il ruolo di leader (aumentano i conflitti)
- Gruppi con leader scelto a caso si comportano meglio, ma considerano il processo di selezione casuale come insoddisfacente, illegittimo
 - Ruolo degli stereotipi: differenziare i leader più esperti dai loro followers; i leader devono essere trattati diversamente e devono godere di un rispetto diverso; trattamento speciale
- Scelta casuale vantaggiosa quando il gruppo:
 - ha un obiettivo condiviso
 - È in grado di comportarsi in maniera democratica
 - Possiede già un forte senso di identità sociale
 - Situazioni particolari, es. quando il gruppo svolge attività meccaniche
- Percezione delle maggiori gratificazioni/remunerazioni dei leader rispetto ai followers