



**Prof. Sergio Bini**

Roma

**Prof.ssa Loredana Varveri**

Palermo

## COMPETENZE TRASVERSALI: RIFERIMENTI ALLA DISPENSA

Comunicazione pp. 73-77

Ascolto p. 83

Stress e comunicazione pp. 120-122

Empatia p. 149

Resilienza pp. 149-151

# Definizione di Leadership

Termine inglese che trova le sua radice nel verbo  
“*to lead*” (condurre/guidare).

*Leading* vuol dire: “stabilire una direzione ed  
influenzare gli altri a seguirla”

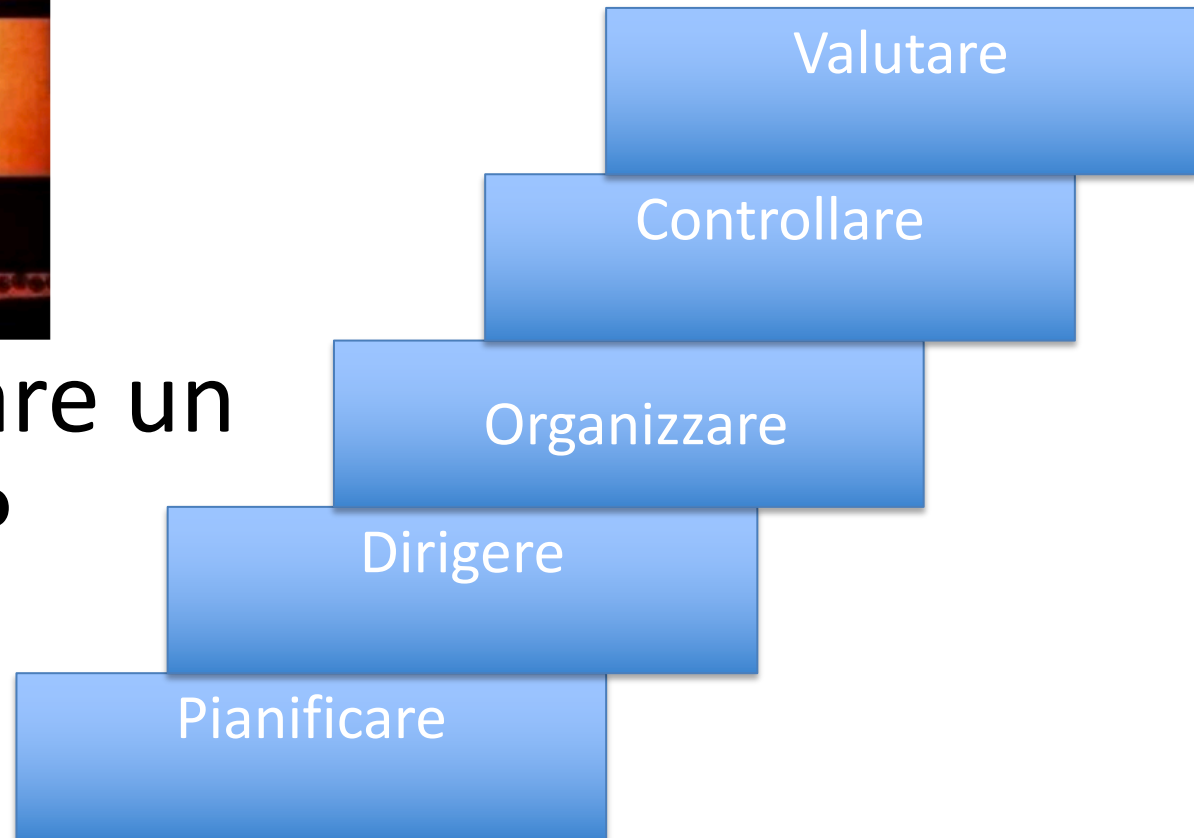
La leadership è definibile come una **forma di influenza**, caratterizzata dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione. La leadership implica la **persuasione** degli altri a mettere in secondo piano, per un certo tempo, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune, importante per il gruppo.

pp. 8, 84, 86-89, 96 e 97 (principi della gestione per la Qualità ISO 9001)  
108, 109, 116 (Modelli e concetti fondamentali dell'Eccellenza)  
159, 163 (Regula Benedicti)



# Come deve essere?

## Cosa deve fare un leader?



# Teorie sulla Leadership

## Innatiste

Considerano come fattore chiave i tratti individuali. L'idea è che alcune persone possiedano sin dalla nascita caratteristiche che le rendono leader naturali. (Stodgill, 1974); Lord, DeVader e Allinger (1986); Kirkpatrick e Locke (1991)

## Comportamentiste

Si concentrano sul comportamento dei leader. L'attenzione si sposta dal "come una persona è" al "cosa una persona è in grado di fare". (Lewin, Lippit e White, 1939) - Bales (1953): *compito e relazioni*

## Situazionali

Spostano l'attenzione sui fattori situazionali (natura del compito, caratteristiche del gruppo, contesto esterno) in cui viene richiesta al leader la capacità di assumere diversi ruoli al modificarsi delle situazioni in cui si trova inserito. (Hemphill, 1949 e 1961; Tuckman, 1965).

MODELLI DELLA  
CONTINGENZA

## Transazionali e Trasformazionali

Considerano il processo che si attiva tra leader e followers. (Hollander, 1985; MacGregor Burns, 1978; Bass, 1985)

# Stili di leadership

Vedi Lewin e Tannenbaum, Schmidt (teoria del continuum)

**autocratico**

+ produttività  
+ aggressività  
(Clima conflittuale)

**democratico**

- produttività  
+ capacità di autogestione  
(Clima sereno)

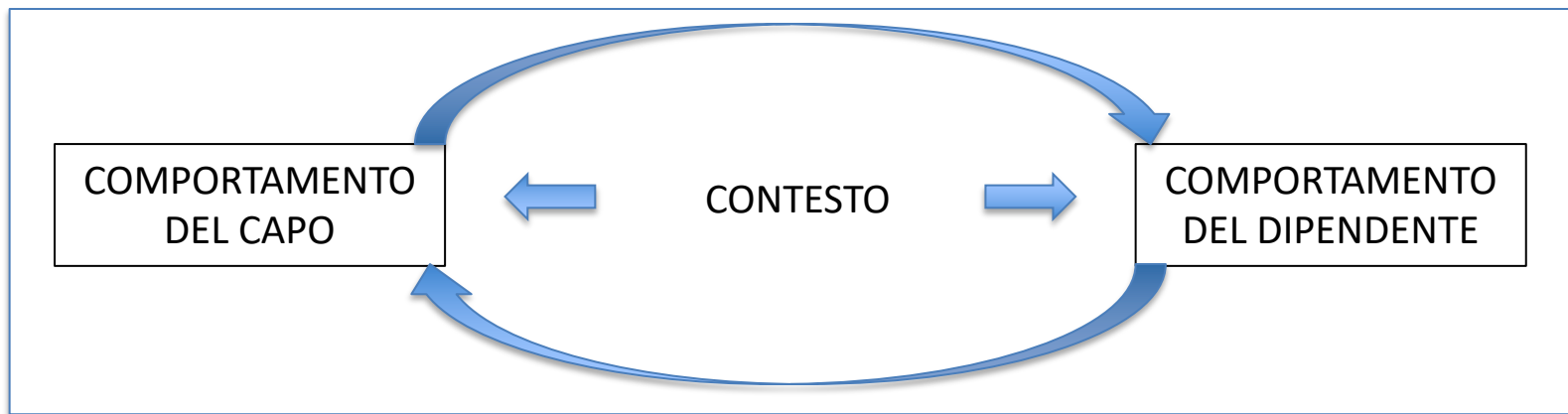
**lassista**

scarsa produttività  
demotivazione  
(Clima caotico)

**LEADERSHIP SITUAZIONALE O DI SERVIZIO**

# LEADERSHIP SITUAZIONALE

La teoria della Leadership Situazionale (Hersey e Blanchard, 1972), supera gli schematismi e i "dogmatismi" delle precedenti teorie sulla leadership, affermando che **NON ESISTE UN MODO "GIUSTO" DI ESSERE CAPO**, non è possibile definire un solo stile di leadership che sia coerente alle diverse possibili situazioni, ma lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni che il capo si trova a gestire.



❑ **ANALISI DELLA SITUAZIONE** = Maturità lavorativa e psicologica

❑ **STILI COERENTI ALLA SITUAZIONE** = direttivo – persuasivo – partecipativo - delegante

<https://www.youtube.com/watch?v=lK17lMtzDFM>

LEADERSHIP E GESTIONE RISORSE UMANE  
MOTIVAZIONE (coinvolgimento)  
ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI  
VALUTAZIONE (e autovalutazione)



# Motivazione al lavoro

pp. 10, 42, 61, 64-70

- Dal latino “MOTUS” motivazione indica un movimento
- La motivazione al lavoro può essere definita come una spinta interiore che porta l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro. Una sorta di forza interna che stimola, che regola sostiene le principali azioni compiute da un soggetto.

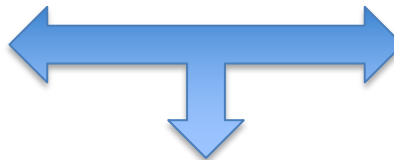
**ESTRINSECA**

ricevere lodi, riconoscimenti



**INTRINSECA** attività stimolante e gratificante di per sé

direzione



intensità

persistenza

1. TEORIE DI CONTENUTO - "Perché le persone lavorano?" Quali variabili indipendenti?

2. TEORIE DI PROCESSO - "Quali fattori influenzano l'impegno nel lavoro?" Quali variabili intermedie del rapporto individuo/organizzazione?

# Teorie sulla motivazione al lavoro

1. TEORIE DI CONTENUTO (*"Perché le persone lavorano?"*):
  - 1.1 Il rinforzo (Taylorismo e Scuola delle relazioni umane)
  - 1.2 Maslow (1954) e la "scala dei bisogni"
  - 1.3 Herzberg (1959) e i "due fattori"
  - 1.4 McClelland (1967) e i "bisogni di realizzazione, affiliazione, potere"
  
2. TEORIE DI PROCESSO (*"Quali fattori influenzano l'impegno nel lavoro?"*):
  - 2.1 Vroom (1964) e  $M = E \times V \times I$
  - 2.2 Locke (1968) e il "goal setting"
  - 2.3 Adams (1965) e "teoria dell'equità"
  - 2.4 Greenberg e teorie della giustizia

## 1.1 Teoria del rinforzo ed Elementi di rinforzo esterno

(es.: interesse economico; → Taylorismo

le relazioni all'interno del contesto lavorativo; → Scuola  
delle relazioni umane

premi e punizioni)

## Implicazioni organizzative

Fare attenzione alle relazioni capo-collaboratore, dal momento che rinforzi o punizioni, se male amministrati, possono avere conseguenze anche indesiderate sul comportamento dei lavoratori

## 1.2 Teoria dei bisogni (Maslow, 1954)

La teoria dei bisogni di Maslow sostiene che il comportamento della persona, in generale, e sul lavoro in particolare tende alla soddisfazione dei bisogni secondo una precisa gerarchia, che egli ha indicato all'interno di una piramide. Partendo dal basso si distinguono le seguenti categorie dei bisogni umani:



Sempre secondo Maslow l'individuo è propenso ad appagare prima i bisogni di livello inferiore, che se soddisfatti smettono di essere motivanti per far emergere bisogni gerarchicamente superiori.

Se un bisogno non viene adeguatamente soddisfatto o non viene riconosciuto, rimane attivo nell'individuo, generando tensione e divenendo un elemento negativo sia a livello di dinamica personale che nelle interazioni con il mondo esterno

# Implicazioni organizzative

**Bisogni di autorealizzazione**

Commitment, Coinvolgimento totale

**Bisogni di stima**

Autonomia, responsabilizzazione, promozioni, riconoscimenti

**Bisogni di Appartenenza**

Lavoro di gruppo, Sport e svago, Socializzazione aziendale

**Bisogni di Sicurezza**

Pensioni, Piani di carriera, Stabilità

**Bisogni Fisiologici**

Salari, Condizioni di lavoro

## 1.3 Teoria Igienico-Motivante (Herzberg, 1959)

La soddisfazione influenza la motivazione:

quindi se una persona è insoddisfatta di qualche aspetto del lavoro si deve modificarlo per aumentare il livello di soddisfazione, di motivazione e di prestazione.

Due fattori fondamentali che influenzavano la Soddisfazione:

**1. fattori igienici**

**2. fattori motivanti**

Fattori legati al contenuto del lavoro, che possono generare soddisfazione

Fattori del contesto ambientale in cui il lavoro è svolto, che possono solo ridurre il grado di insoddisfazione ma non determinare soddisfazione nelle persone.

**I fattori igienici:** tutti quegli elementi che riguardano le condizioni di lavoro, quali l'ambiente fisico e sociale, la sicurezza, le relazioni interpersonali, la supervisione, le politiche d'azienda e il tipo di organizzazione;

(sono quelli che nel caso di una loro assenza o di una loro insufficienza generano insoddisfazione e che nel caso di un loro miglioramento determinano una diminuzione di insoddisfazione)

**I fattori motivazionali:** sono quelli relativi al contenuto stesso del lavoro, come il raggiungimento di risultati prefissati (*recognition*), il riconoscimento di performances significative (*achievement*), la complessità e la natura del lavoro svolto (*work itself*), la responsabilità relativa al lavoro svolto (*responsability*) e la possibilità di un avanzamento professionale e di carriera (*advancement*);

(sono invece quelli che, se presenti intensamente, sono in grado di procurare una crescita psicologica verso la motivazione reale)

Natura intrinseca del lavoro  
Conseguimento di risultati  
Possibilità di crescita professionale  
Responsabilità assunta  
Ruolo

## CONTENUTO DEL LAVORO

FATTORI  
MOTIVANTI  
Livello di soddisfazione  
e motivazione

Relazioni interpersonali  
Superiori- pari – subordinati  
Competenza tecnica dei superiori  
Politiche e procedure dell'azienda  
Garanzia sul lavoro  
Processi di lavorazione  
Condizioni fisiche di lavoro  
Retribuzione

## CONTESTO DEL LAVORO

FATTORI  
IGIENICI  
Sono poco motivanti in (+)  
Sono molto frustranti in (-)



## 1.4 Teoria dei bisogni di Mc Clelland (1967)

### MOTIVAZIONE INNATA

- ❑ Bisogno di affiliazione
- ❑ Bisogno di realizzazione
- ❑ Bisogno di potere

### IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE

- ❑ Creare dei gruppi di lavoro per aumentare le opportunità di affiliazione
- ❑ Assegnare degli incarichi sfidanti che incrementino le possibilità di soddisfazione professionale
- ❑ Lasciare ai collaboratori un maggior controllo sul loro lavoro, per responsabilizzarli attraverso il potere decisionale.

## 2.1 Teoria dell'aspettativa-valenza (Vroom, 1964)

La necessità non è il solo elemento che innesca le spinte motivazionali.

La persona si muove verso un risultato in modo motivato se e solo se il risultato ha un valore ritenuto soddisfacente e (se e solo) se esso presenta un'alta probabilità (soggettiva) di essere pienamente raggiunto.

**Motivazione = aspettativa x strumentalità x valenza**

Aspettativa: la probabilità che a un certo sforzo segua un certo esito

Valenza: la positività del risultato

Strumentalità: la relazione percepita tra qualità e quantità della prestazione e la ricompensa attesa

**A- “Quanto è desiderabile un certo risultato e come posso ottenerlo?”**

**S- “Cosa devo fare per ottenere un certo risultato in funzione di quali e quanti investimenti personali?”**

**V- “Che probabilità ho di ottenere determinati risultati che mi aspetto a fronte di un determinato impegno?”**

## 2.2 Goal setting theory (Locke, 1968)

### Gli OBIETTIVI sono le più forti determinanti dell'azione

GLI OBIETTIVI COSTITUISCONO LA BASE DELLA MOTIVAZIONE E DIRIGONO IL COMPORTAMENTO

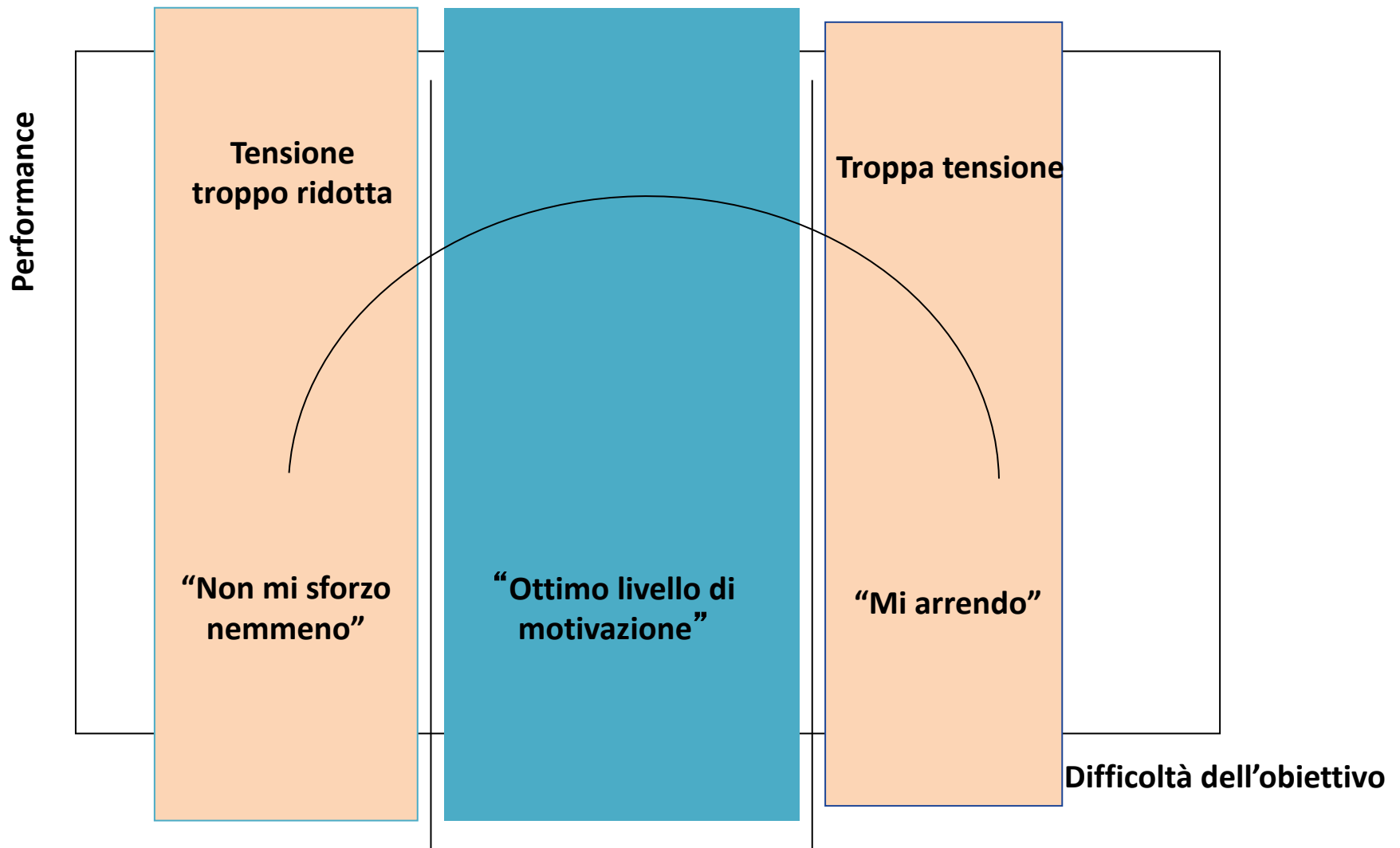
**quando**

- sono consapevole degli obiettivi e di come fare a raggiungerli
- ritengo l'obiettivo cosa per cui vale la pena di impegnarsi

### Obiettivi difficili = maggiore motivazione

Oltre che difficili gli obiettivi devono essere:

- Specifici, non troppo generici
- Partecipati (partecipare a definirli, avere tante informazioni su di essi, avere la possibilità di definire in modo autonomo come raggiungerli)
- Devono essere associati ad un processo di feedback (il lavoratore deve sapere se e come stia raggiungendo gli obiettivi)



**IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE** Stabilire obiettivi sfidanti, specifici, dare feedback, fare in modo che i lavoratori partecipino alla fissazione degli obiettivi, abbiano informazioni, e possano elaborare autonomamente il modo in cui raggiungerli

## 2.3 Teoria dell'equità (Adams, 1963)

(rapporto input/output – confronto sociale con altri colleghi – confronto con altri contesti)

La percezione di equità è legata non solo al calcolo tra input (competenza, tempo, energie, coinvolgimento, ecc.) ed output (stipendio, sicurezza, opportunità di carriera, ecc.), ma anche al confronto tra il trattamento che riceviamo noi e quello che ricevono i colleghi.

Esempio: se penso di mettere nel lavoro lo stesso impegno e competenza di un collega (input) ma ricevo una retribuzione inferiore (output) non percepisco equità



La motivazione viene da una comparazione interpersonale

## 2.4 Teorie della giustizia (Greenberg, 1987)

- Giustizia distributiva si riferisce a quanto e persone credono di essere trattate in modo equo in relazione ai risultati del lavoro al loro impegno, e ai loro sforzi
- Giustizia procedurale. Si riferisce a quanto le persone credono di essere trattate equamente in relazione a come sono prese le decisioni circa le materie e i temi che influenzano la loro vita lavorativa.

*-Ci sono dei favoritismi o dei privilegi nella distribuzione?*

*-C'è trasparenza nei modi di assegnare i compiti, valutarli, premiare le persone?*

*-Con quale grado di correttezza vengono gestiti i conflitti?*

Motivazione al lavoro bassa = criteri non trasparenti, valutazioni distorte da pregiudizi, favoritismi, discriminazioni

## Implicazioni organizzative

Investire sulla comunicazione e sulla trasparenza; tenere aperti i canali di dialogo con i lavoratori; dare la possibilità ai dipendenti di esprimersi prima che le decisioni siano definitive e dare loro occasioni di “appello”; assicurarsi che i lavoratori non maturino aspettative non realistiche sul proprio lavoro

# Valutazione delle prestazioni (1-2)

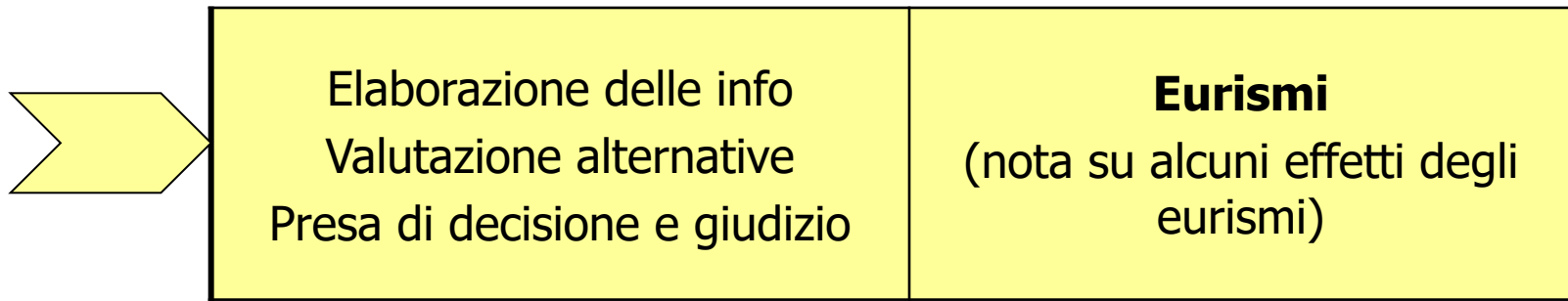
- FINALITA' :
1. **Individuali:** importanza dei feedback sullo svolgimento delle azioni lavorative (per affinare le strategie d'azione, per verificare il raggiungimento degli obiettivi, per riflettere sul proprio contributo, ecc.) / Effetti negativi legati all'essere giudicati; preoccupazione per mancata trasparenza; errori di valutazione)
  2. **Organizzative:** per questioni di efficacia/efficienza; per la gestione delle risorse umane (valutazione punti di forza e debolezza per utilizzarle in maniera appropriata, per predisporre programmi di miglioramento delle prestazioni); per accrescere la motivazione



## 2. Oggetto e Metodi della valutazione

- Esiti del lavoro svolto: risultati
- Comportamenti: processi e sequenze di attività
- Dimensioni psicosociali (tratti di personalità, atteggiamenti, valori)
- Metodi psicometrici
- Metodi soggettivi (osservazione)

# Valutazione: Attenzione agli Eurismi



# Focus su alcuni effetti negativi degli Eurismi nella fase di giudizio

- Prima impressione
- Effetto alone
- Proiezione
- Teoria implicita della personalità
- Effetto primacy ed effetto recency
- Effetto indulgenza/severità ed effetto di tendenza centrale
- Effetto equazione personale
- Effetto di contrasto