

Sociologia del Lavoro e dell'organizzazione

2018-19 II Semestre // 3, 4, 5 Giugno 2019

Op 1 – LABORATORIO: Apprendimento, leadership e
processi decisionali nelle organizzazioni democratiche

4 – Leadership

Matteo Villa – Giulia Colombini



UNIVERSITÀ DI PISA
CISP
Centro Interdisciplinare
Scienze per la Pace

Esercitazione

Riunione in corso

Domenica / Domenico

Il tuo stile di conduzione è

DIRETTIVO

Tendi a influenzare molto le decisioni o a imporle, agendo nella comunicazione in modo da far seguire al gruppo o al singolo la linea che ritieni più adeguata. Indichi il modo in cui le cose devono venire svolte, i tempi. Utilizzi l'ordine e il comando. Tendi ad assumere le responsabilità delle decisioni da prendere

Alberta / Alberto

Il tuo stile è

ESPLICATIVO - INTERPRETATIVO

Tendi a dare spiegazioni e interpretazioni sui contenuti espressi e su quello che accade, metti in discussione i tentativi di offrire spiegazioni alternative. Tendi a limitare la negoziazione sui significati; ritieni che le persone debbano essere istruite cosicché diventino in grado di risolvere i problemi assumendosi la responsabilità

Maria / Mario

Il tuo stile di conduzione è

LAISSEZ-FAIRE

deleghi a chi hai di fronte il compimento delle azioni e la scelta delle modalità, lanciando alcune proposte di contenuto (il cosa ma non il come) su cui non intendi esercitare potere di indirizzo e controllo; deleghi la responsabilità dell'azione, ti percepisci come un soggetto estraneo al problema, quasi un consulente.

Ritieni che le persone in questo modo siano spinte a cavarsela da soli, trovando le risorse necessarie e assumendosi le responsabilità

Giulia / Giulio

Il tuo stile è

DEMOCRATICO - COOPERATIVO

favorisci il confronto e la ricerca di idee e soluzioni alternative, la discussione e la decisione collettiva; se esponi il tuo punto di vista questo non è necessariamente vincolante ai fini della decisione.

Favorisci l'uso della negoziazione e l'individuazione di soluzioni in cui tutte le parti si possono riconoscere. Ritieni che la responsabilità dell'azione deve essere il più possibile condivisa.

- I **tipi di leadership** sono solitamente connesse con
- I tipi di **strategia di cambiamento**
- Una *strategia di cambiamento* è un modo per modificare i modi/modelli della **relazione tra norme, processi, contenuti:**

- 1) **Autoritario-coercitive.** Si fondano sulla differenza di potere e l'incapacità presunta (di ruolo, situazione, abilità) degli attori/utenti a prendere decisioni. Queste, possono essere imposte attraverso sanzioni di natura politica, economica, sociale, psicologica, e frequentemente si accompagnano a un sistema premiante che riconosce l'adeguamento, la fedeltà, l'accettazione, in forme connesse al tipo di potere prevalente nel contesto (burocratico-amministrativo, carismatico, tradizionale). La relazione è unidirezionale e centrata sul *comando*, veicolato attraverso sistemi comunicativi specifici ai tipi prevalenti.
- 2) **Empirico-razionali.** Si fondano sulla razionalità degli attori e sulla differenza di sapere (verità o conoscenza, che indica la direzione del cambiamento). La relazione è unidirezionale e centrata sulla *spiegazione* veicolata attraverso comunicati in forma di segnali, insegnamenti, rituali, ecc.. L'efficacia si basa sul presupposto che, in tal modo, gli attori (razionali) recepiscono le conoscenze adeguate alla situazione e "apprendono" le risposte corrette. Il sistema premiante è connesso a una scala di valori predefinita che misura i risultati individuali, eventualmente stimolando la competizione.
- 3) **Utilitaristico-competitive.** Si fondano sul principio dell'homo oeconomicus e sulla credenza nella valenza motivazionale/educativa della concorrenza. La relazione è puntiforme e a intermittenza, e favorisce la *competizione*. L'ipotesi è che l'interesse e il bisogno individuale spingono le persone ad attivarsi nella ricerca della massima utilità, dove il cambiamento passa attraverso la spinta a innovare e a migliorare le prestazioni. Il sistema premiante è connesso al profitto individuale.
- 4) **Normativo-educative.** Si fondano sulla legittimità dei bisogni sentiti dagli attori e sul potenziale di cambiamento insito nella rielaborazione delle norme culturali apprese e dei vissuti emozionali. La relazione è bidirezionale (interattiva) e centrata sulla *partecipazione*. Il cambiamento passa attraverso l'attivazione nell'elaborazione, nella comprensione, nella trasformazione delle norme implicite ed esplicite (intese anche come modi consueti di soddisfare i bisogni e risolvere i problemi) e nella valutazione. Il sistema premiante è connesso alla partecipazione (partnership), al senso di proprietà (ownership), al benessere sul piano emotivo e all'acquisizione di responsabilità-potere-controllo (empowerment) sul processo e il risultato.

Strategie di cambiamento

Stili di leadership

1	Autoritario-coercitive	Autocratico o direttivo
2	Empirico-razionali	Esplicativo o interpretativo
3	Utilitaristico-competitive	Lassaiz-faire o accomodante
4	Normativo-educative	Democratico o cooperativo

Stili di leadership



UNIVERSITÀ DI PISA



- Tutte e i tipi e tutte le combinazioni **possono essere adottate** e combinate in momenti e fasi diverse di un medesimo processo / fase di sviluppo / ciclo di vita del gruppo con specifiche funzionalità e scopi
- Tutte possono avere aspetti **positivi** ma anche dare vita ad aspetti **degenerativi**
- Sono **tipi puri** e nella realtà si combinano sempre in forme e con esiti differenziati
- La teoria dei **tipi logici** aiuta a comprendere/distinguere/integrare i livelli del processo organizzativo e dei rapporti sistema/ambiente e a scegliere lo stile in base alla strategia ritenuta più adeguata (Russell, Whitehead 1910, Bateson 1972)

Si possono classificare in molti modi i tipi di leadership.

Importante è comprendere come la stessa contribuisce a strutturare le relazioni tra **norme, processi, contenuti** dell'azione organizzativa:

1. Se/Come agisce, tutela e limita le prerogative del **potere legittimo e formale**
2. Se/Come ne tutela/supporta/accompagna la dimensione **processuale**
3. Se/Come contribuisce/influenza/orienta i **contenuti** prodotti/scambiati/rielaborati.

Alcuni distinguono: leadership **direttiva / promozionale**

Comunque la si chiami

- Non distinguere tra queste funzioni aumenta la confusione, la non comprensione, i rischi di manipolazione
- Può in diversi casi risultare inopportuno che un solo leader assuma contemporaneamente più di una di queste funzioni allo stesso tempo.
- Importante provare a tenere distinti questi piani favorendo capacità riflessiva (apprendimento) e promuovendo una:
- **Leadership riflessiva o meta-leadership**, o riflessione sulla leadership e i modi in cui la stessa agisce in relazione a questi piani, aiuta a tenerli distinti e allo stesso tempo a integrarli.
Es.: valutazione sul processo
Es.: meta-governance (Jessop)

Sintesi finale:

La leadership dipende da molte cose, molti fattori hard e soft, compreso cultura, abitudini, modelli comportamentali appresi, stile e carattere del conduttore, e dei partecipanti. ma:

- è un **effetto sistemico** più che un agito o una caratteristica individuale (non è possibile il controllo totale del sistema; ogni cambiamento nel sistema influisce su tutte le sue parti)
- è / dovrebbe essere connessa con la **strategia di cambiamento**, ovvero con i modi di mettere in relazione norme, processi, contenuti ... per favorire il raggiungimento degli scopi del gruppo

Esercitazione

“Il nuovo ramo di impresa”