



Ciclo formativo a cura del CUG
Università di Bologna

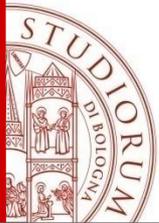
Leadership facilitante.....

Guido Sarchielli
Università di Bologna



Sommario

1. *Introduzione (distorsioni e rappresentazioni)*
2. *Cambiamenti nel modo di intendere la leadership*
3. *Cenni su l'evoluzione degli approcci teorici: due modelli esemplari (Leadership di servizio & Leadership distribuita)*
4. *Che insegnamento ricaviamo da questi due modelli di leadership?*
5. *Ostacoli alla leadership*
6. *Leadership e empowerment*

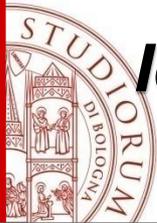


INTRODUZIONE



Idee comuni sbagliate, miti e fraintendimenti sulla leadership (1)

<p>“La leadership è un titolo” e “I leader si trovano solo in cima alla piramide gerarchica”</p>	<p>NO la leadership è basata sull'influenza, non sulla posizione o la qualifica. Le persone a tutti i livelli possono affinare le loro capacità di leadership per avere impatti significativi su coloro che li circondano. FUNZIONE NON POSIZIONE</p>
<p>“Leader si nasce non si diventa”</p>	<p>NO Forse è il primo e più comune di tutti i miti. Qualcuno può essere più portato/motivato ma la leadership non è un tratto della personalità, È QUALCOSA CHE PUÒ ESSERE APPRESA</p>
<p>“I leader hanno sempre tutte le risposte e sono infallibili”</p>	<p>NO POTREBBERO PERSINO COMMITTANO PIÙ ERRORI DEGLI ALTRI. I leader saggi si circondano di persone di talento e attingono dall'esperienza di queste persone</p>
<p>“La leadership e' per definizione positiva”</p>	<p>NO ci sono tanti esempi di SUCCESSO ma anche tanti di INSUCCESSO (circostanze, persone, seguaci...)</p>
<p>“I leader non lavorano; danno solo ordini”</p>	<p>NO I leader non sempre danno ordini, sebbene la loro posizione spesso richieda di farlo. Più spesso, ISPIRANO GLI ALTRI a fare al meglio ciò che è richiesto loro in una determinata situazione</p>



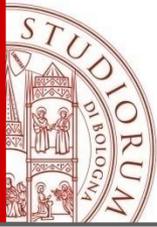
Idee comuni sbagliate, miti e fraintendimenti sulla leadership (2)

“I leader delegano solo compiti banali”.	NO I veri leader mettono in grado (<i>empowering</i>) gli altri di riuscire. DELEGANO IL LAVORO GIUSTO ALLA PERSONA GIUSTA. Condividono il lavoro e le responsabilità.
“La leadership è data solo a quelli di una certa età”	NO LA LEADERSHIP NON HA NULLA A CHE FARE CON L'ETÀ, ma con la capacità di influenzare (acquisita con l'esperienza)
“I leader guadagnano popolarità se rendono felici le persone”	NO LA LEADERSHIP NON È UN CONCORSO DI POPOLARITÀ. I leader cercano di fare la cosa giusta, per le giuste ragioni, con le persone giuste e per i giusti risultati. Mark Twain disse: "Fai sempre bene. Ciò gratificherà alcune persone e stupirà il resto. "
“ I leader manipolano per convincere le persone”	NO Significa pensare di poter raggiungere i risultati sulla base delle menzogne. E UNA DISTORSIONE CHE RIFLETTE UN CLIMA DI BEN SCARSA FIDUCIA ORGANIZZATIVA



Un esempio: cosa ti viene in mente pensando a un leader?



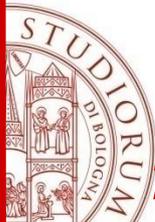


Cosa si può dire di questa mappa mentale?

- Ovviamente che è una **rappresentazione della realtà, non la realtà**
- Vede il “**bicchiere mezzo pieno**” (solo aspetti positivi)
- Dà **un’immagine universalistica di super/uomo-donna** (non c’entrano le circostanze, il contesto, le altre persone?)
- Rischia di non aiutarci a capire un **fenomeno complesso, mutevole, determinato da molti fattori** (culturali, organizzativi, normativi, personali)



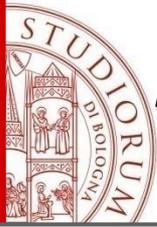
CAMBIAMENTI NEL MODO DI INTENDERE LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI



Prendere atto della grande variabilità di questo fenomeno relazionale nei diversi contesti d'uso

La leadership.....

- si **presenta in modo diverso**, ad esempio, in una scuola, in un'azienda industriale, in una cooperativa, in un ospedale, in un ufficio pubblico.....;
- assume una sua **configurazione temporanea** in rapporto a fattori contestuali di tipo socioculturale (**«spirito del tempo»**) e organizzativo che spingono a evidenziare alcune dimensioni lasciandone altre sullo sfondo;
- **evolve nel corso del tempo** anche in una stessa organizzazione.



Influenza dei fattori del contesto organizzativo (solo nei contesti privati?)

- ❖ La crescente complessità e incertezza delle situazioni, la velocità di risposta alle pressioni di cambiamento **rendono più deboli le azioni di un singolo leader e richiedono il contributo di team multi-professionali con autonomia lavorativa , partecipazione alle decisioni e condivisione delle responsabilità**
- ❖ Le attuali forme di lavoro di squadra enfatizzano il lavoro basato sulla conoscenza con **dipendenti più istruiti che si aspettano autonomia nel modo di applicare le loro competenze**
- ❖ **I responsabili della linea sono spesso meglio informati** e quindi in una posizione migliore per fornire una leadership efficace (rispetto a chi sta in posizioni gerarchiche più elevate)
- ❖ Le nuove tecnologie di comunicazione e nuovi modi di lavorare (come i **team virtuali** o il **telelavoro**) modificano il tradizionale rapporto leader /collaboratori (**leadership con maggiore delega delle funzioni e responsabilità**)



I cambiamenti nei contesti organizzativi.....

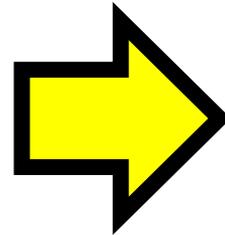
**Minore complessità,
cambiamento più lento**

**L'apprendimento si conserva
a lungo**

**Quelli più anziani “ne sanno
di più”**

**Da qualche parte “qualcuno
lo sa”**

**Fare sempre la stessa cosa è
la regola**



**Elevata complessità,
cambiamento rapido**

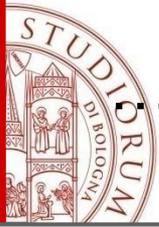
**L'apprendimento si conserva
per poco tempo**

**Nessuno può fingere di
sapere tutto**

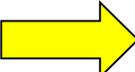
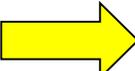
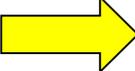
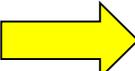
**La conoscenza è distribuita,
dispersa**

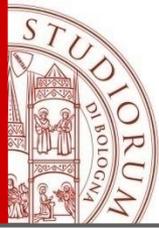
L'innovazione è la regola

E' plausibile la richiesta di una leadership flessibile che intervenga nella gestione dei cambiamenti organizzativi con minore affidamento al solo potere della tradizione gerarchica?



...sollecitano cambiamenti di prospettiva, approcci non tradizionali alla leadership

Da "lo gestisco" ...		A "lo rappresento un noi..."
<i>La mia squadra fa riferimento solo a me</i>		<i>Faccio parte di una rete sociale (o virtuale)</i>
<i>Confido sul mio ruolo gerarchico</i>		<i>Mi baso sull'influenzare le persone motivandole ad agire</i>
<i>Capisco sempre cosa sta succedendo</i>		<i>Cerco di affrontare l'ambiguità e complessità dei cambiamenti</i>
<i>Ho fissato obiettivi e sono a posto</i>		<i>Gestisco per progetti, coinvolgendo</i>
<i>Sistemo le cose da solo</i>		<i>Stimolo il team a sistemare le cose</i>
<i>Gestisco sulla base della mia conoscenza e esperienza</i>		<i>Guido confidando sulla conoscenza ed esperienza di tutti</i>

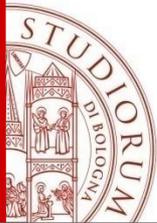


Leader eccezionali in 62 paesi del mondo

Scale che misurano **21 dimensioni della leadership**: da 1 meno desiderabile a 7 massimamente desiderabile

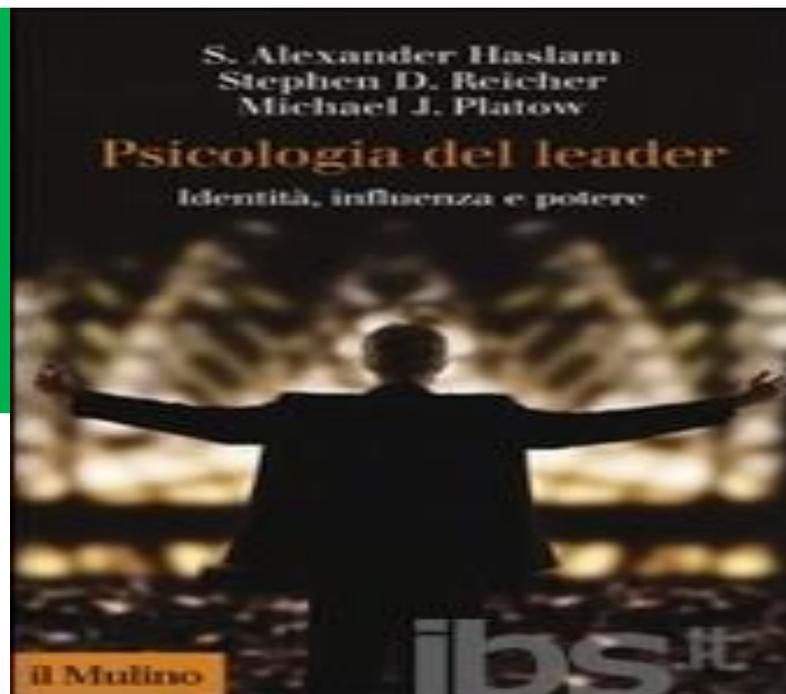
- **Integrity (6.07)**
- **Inspirational (6.07)**
- **Visionary (6.02)**
- **Performance-oriented (6.02)**
- **Team-integrator (5.88)**
- **Decisive (5.80)**
- **Administratively competent (5.76)**
- **Diplomatic (5.49)**
- **Collaborative team orientation (5.46)**
- **Self-sacrificial (5.0)**
- **Modesty (4.98)**
- **Humane (4.78)**
- **Status conscious (4.34)**
- **Conflict inducer (3.97)**
- **Procedural (3.87)**
- **Autonomous (3.85)**
- **Face saver (2.92)**
- **Non-participative (2.66)**
- **Autocratic (2.65)**
- **Self-centered (2.17)**
- **Malevolent (1.80).**

Fonte: GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness; 2014 Center for Creative Leadership



CENNI SULL'EVOLUZIONE DEGLI APPROCCI TEORICI ALLA LEADERSHIP: DUE MODELLI ESEMPLARI

**Un libro che sintetizza
questa evoluzione:
Haslam, Reicher e
Platov (2013)**



- **Interdisciplinarietà per cogliere le dimensioni di fondo della leadership.** Non solo aspetti di tipo tecnico-gestionale e di potere, ma di ordine etico
- **Superamento di una visione eroica e mitologica della leadership** e di «false credenze» relative ai leader e ai manager
- **Il ruolo del contesto** nel quale si *ridefinisce di continuo l'interazione dinamica tra leader e followers* in uno specifico gruppo sociale

**Grado di
interesse per
condivisione
tra gli
attori**



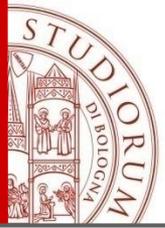
**Potere
centralizzato**

Leader eroico

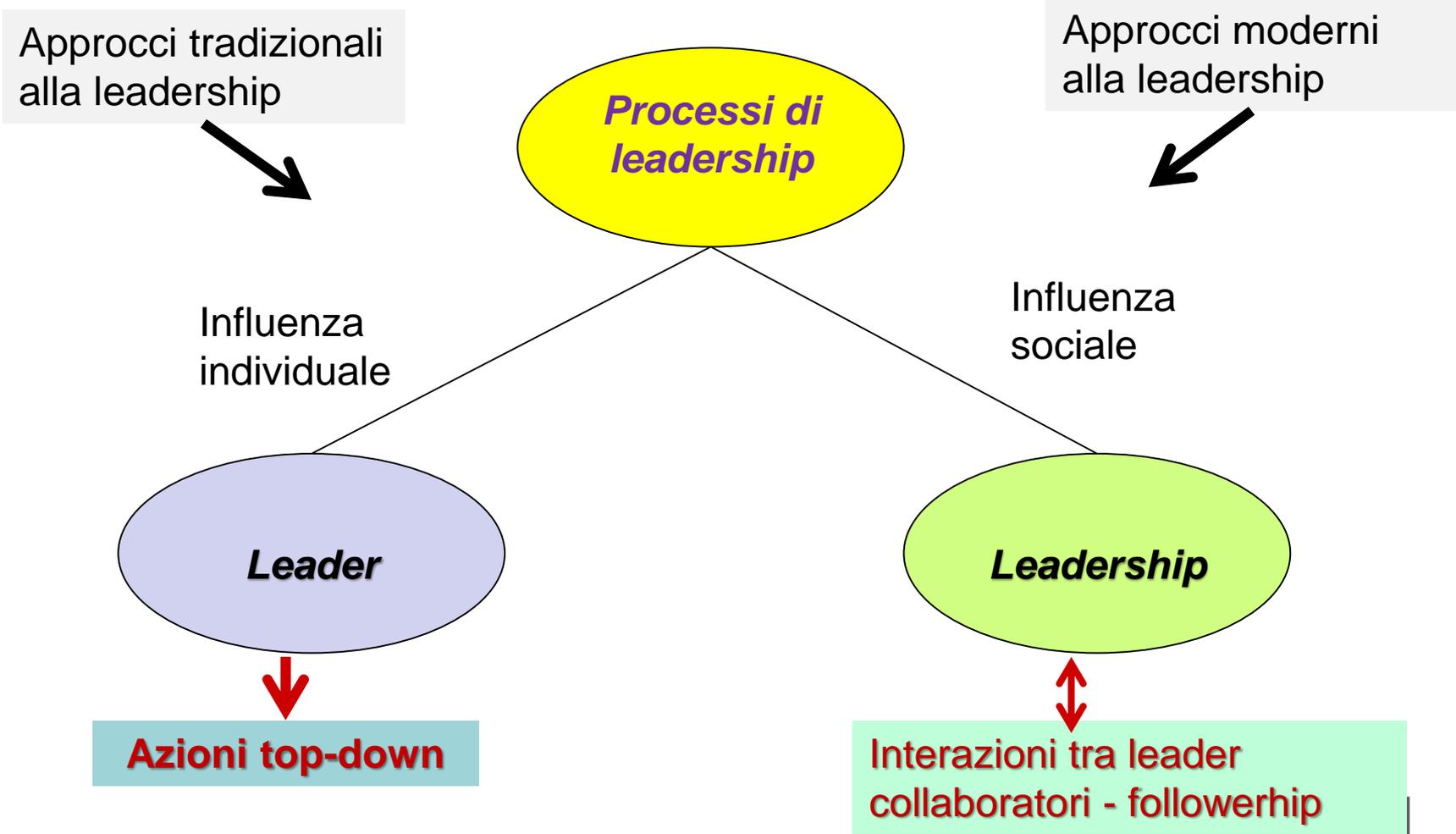


**Potere
decentrato**

Leader post-eroico



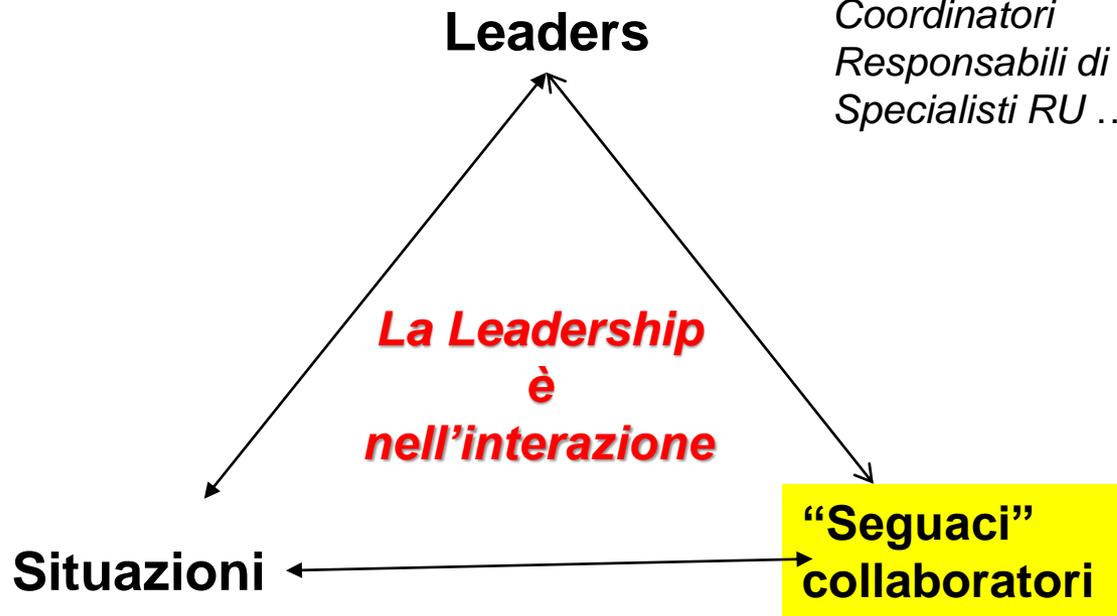
Punti di attenzione in questo modo nuovo di concepire la leadership



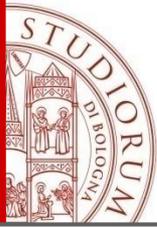


La pratica della leadership presuppone interscambi

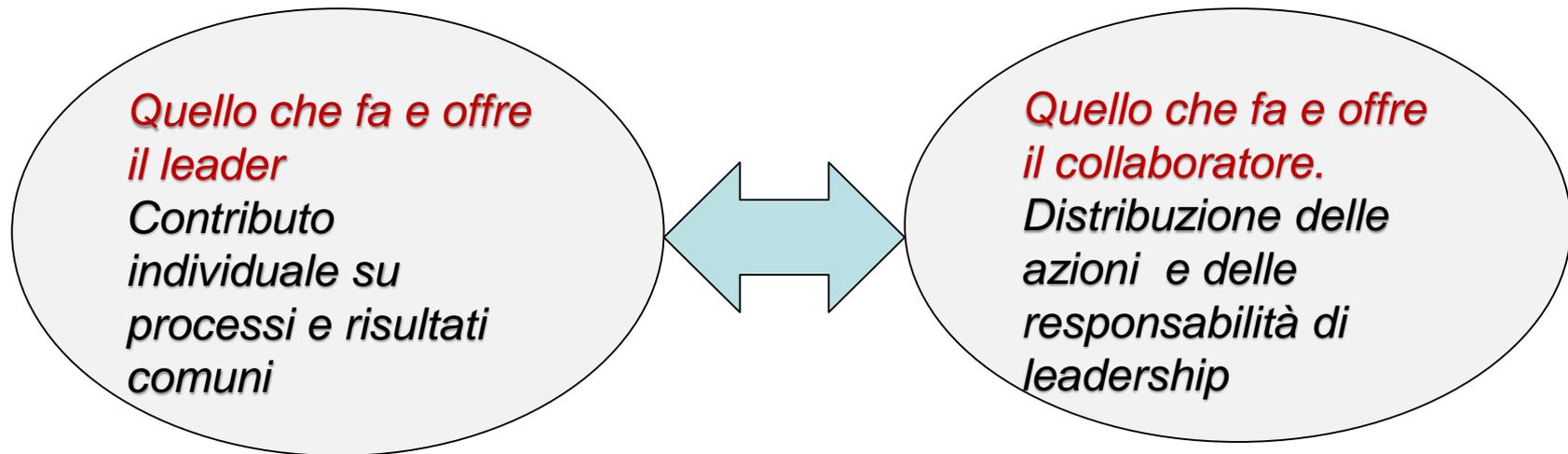
Ovunque posizionati
Top/Middle Management
Coordinatori
Responsabili di linea
Specialisti RU



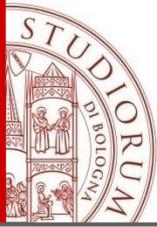
Mezzi
Routines
Procedure
Richieste
.....



In sostanza, per comprendere la leadership vanno considerati contemporaneamente due processi



Vi è crescente accettazione dell'idea che la leadership non derivi solo da un individuo, in un processo top-down, ma può anche emergere nell'interazione reciproca tra collaboratori e leader



Leadership di servizio (Servant leadership, SL)

- Lo scopo di questa leadership è di *lavorare con gli altri* per **potenziare** (*empowering*) loro e la situazione
- ***E' un modello di leadership focalizzato sui membri del gruppo e sulla possibilità di servire alla loro crescita senza secondi fini opportunistici***

La SL è articolata in varie dimensioni che esprimono sia un atteggiamento sia un modo di dirigere le persone



Capacità/atteggiamenti di Servant leadership (Liden et al. 2008)

Essere in grado di dirigere attraverso:

🚩 Capacità relazionale empatica

→ l'accettazione, la valorizzazione interpersonale (**confort emotivo**)

🚩 Conoscenza e competenza organizzativa

→ il garantire una direzione sicura al lavoro, prendere decisioni e adottare diversi stili secondo necessità (**flessibilità**)

🚩 Capacità di delega e crescita dei collaboratori

→ l'empowering e coinvolgimento (**leadership distribuita**)

🚩 Capacità di sviluppo di carriera dei collaboratori

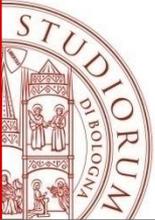
→ lo sviluppo del **capitale umano** a disposizione

🚩 Capacità di mettere i bisogni dei collaboratori al primo posto

→ la disponibilità personale verso i collaboratori

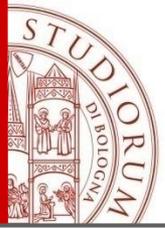
🚩 Capacità di mantenere valori e comportamenti etici.

→ La gestione sostenibile delle risorse disponibili

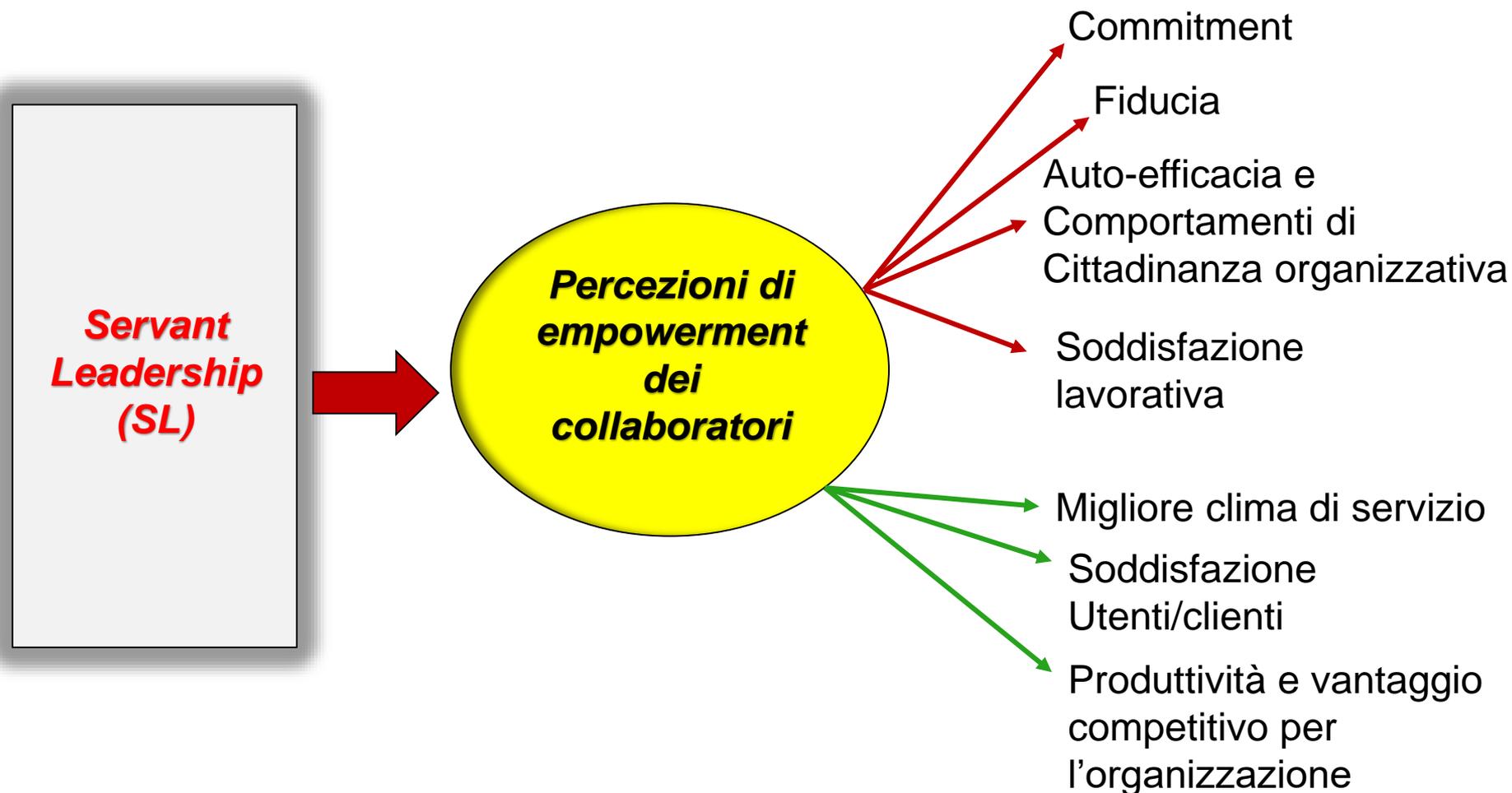


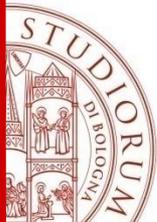
*I **servant leader** scelgono di potenziare individui e team*

- Facilitano i collaboratori a pensare, comportarsi e intraprendere le azioni appropriate per regolare il proprio lavoro e prendere decisioni **come individui autonomi e indipendenti**
- **E' un modo di dirigere le persone funzionale all'empowerment =** incoraggiare le persone a fare scelte che si trasferiscono nei risultati desiderati e di ottenere influenza all'interno di un'organizzazione.
- ***È stato anche chiamata gestione partecipativa.***
- I collaboratori hanno l'opportunità di sfruttare questi incoraggiamenti e **comportarsi in modo proattivo, responsabile per auto-controllare** il proprio spazio professionale e regolare i propri contributi alla vita organizzativa



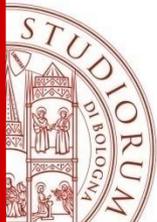
Evidenze di ricerca sui benefici personali e organizzativi della SL





Leadership distribuita (LD)

- Il modello della **Leadership di servizio** indica uno stile più coinvolgente e meno egoistico.
- Con il modello della **Leadership Distribuita (LD)** si tende a ridimensionare il ruolo del singolo leader.
- Se la leadership è un **processo di influenza sociale**, esso può esistere tra agenti in qualsiasi momento e a qualsiasi livello organizzativo, a seconda del contesto.
- E' un **modello post-eroico** che prende atto del cambiamento dei contesti di leadership dove:
 - **le relazioni sono basate sulla conoscenza ,**
 - **l'accesso alle informazioni è più ampio e libero,**
 - **è prioritario l'apprendimento (dall'esperienza),**
 - **è presente il cambiamento a tutti i livelli, non più gestibile da un solo eroe carismatico.**



Cos'è la Leadership distribuita?

Un processo di interazione dinamica che influenza le persone di un gruppo

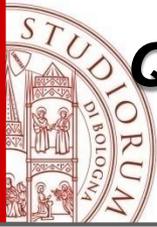
Auto-leadership:
confidare sul proprio contributo

La leadership non è ristretta a chi ricopre ruoli formali di comando

Enfatizza la collaborazione;
Scopo: guida reciproca per raggiungere obiettivi comuni

Gli atti di leadership derivano da ogni persona (leader e seguaci) nell'organizzazione se appropriati e in tempi opportuni

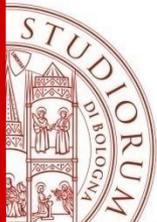
C'è una responsabilità collettiva condivisa per la riuscita dell'organizzazione e i suoi servizi



Questo modello ci dice che la leadership è un pratica distribuita su leader, seguaci e la loro situazione

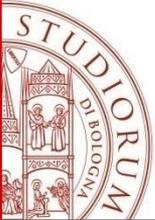
- La LD è una **qualità di gruppo**
- è intesa come **transizione del management da "comando e controllo dall'alto", a "coinvolgimento e partecipazione"** all'interno dell'organizzazione.
- **Ci sono tre caratteristiche della LD:**
- 1) **leadership come pratica comune** (diffondibile a tutti i livelli, che si può imparare
 - non essendo legata a caratteristiche di personalità)
- 2) **leadership come processo sociale** (non determinata e limitata a ruolo o posizione) che incide sul modo statico della gerarchia tradizionale
- 3) **leadership come apprendimento** (una crescita sviluppata negli scambi democratici, nelle relazioni positive tra pari, tra membro e leader, tra leader e leader)

- La LD è **compatibile con una serie di stili diversi** (tra cui la *servant leadership*) a seconda della situazione.
- Può essere assunta nella prospettiva di una **gerarchia intelligente**, dove si attua un buon mix di **centralizzazione** (coordinamento, governance per l'operatività) e di **leadership distribuita** (alti livelli di influenza per tutti)
- **E' un ibrido, ma non lasciato al caso, pianificato**
- La LD cerca di trarre **vantaggio collettivo** dalle capacità e dai punti di forza della maggior parte dei membri, garantendo un coordinamento attento degli sforzi per una "causa comune"
- Ciò implica:
 - ✓ **Potenziare nei follower competenze e atteggiamenti** per i compiti di leadership
 - ✓ **Rendere coerenti i processi e le modalità di coordinamento**
 - ✓ **Facilitare le comunicazioni a due vie (ruolo dell'ascoltare).**
 - ✓ **Riconoscere l'impegno personale ed esercitare feed-back costruttivi**



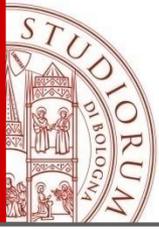
Condizioni per implementare la LD

- **1. La LD ha bisogno di una visione e di un obiettivo condiviso.** Senza questi elementi le persone potrebbero confondersi su chi fare effettivo riferimento e con chi interloquire nel loro lavoro quotidiano
- **2. Richiede la presenza di cultura organizzativa disponibile a vedere la LD come un mezzo di empowerment.** Per implementare la leadership distribuita, è necessario allontanarsi dal tradizionale modello burocratico di “Comando
- e Controllo” e facilitare il potenziamento dei talenti interni.
- **3. Implica un interesse a sviluppare talenti, ora e per il futuro.** I capi saggi non fanno tutto da soli ma sono bravi a gestire le risorse umane. Hanno la grande intuizione di sviluppare le qualità personali al fine di ottenere il meglio dalle persone (in modo che l'organizzazione sia in grado di operare meglio) “senza però approfittarne” (ragionevole equilibrio vantaggi/svantaggi)

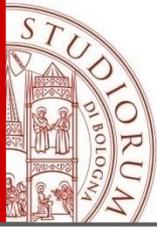


Ci sono evidenze di ricerca sui benefici personali e organizzativi della LD





***CHE INSEGNAMENTO RICAVIAMO DA
QUESTI DUE MODELLI DI LEADERSHIP?***



Al di là della loro specificità, concorrono nel correggere alcune delle *idee distorte* di cui abbiamo parlato all'inizio

In particolare aiutano a capire:

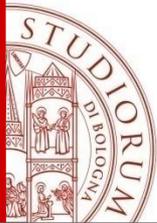
1. *Cosa significa oggi diventare un leader (leadership)*
2. *Cosa significa essere o diventare i collaboratori (importanza della followership)*



1. Cosa dovrebbe essere o diventare un leader (leadership)

- **1. Il leader è uno di noi**
- Chi svolge la funzione di leadership può avere tante qualità personali positive anche per l'organizzazione (affidabilità, fiducia, equità, onestà, carisma...) **ma resta uno di noi.**
- ***E' il prototipo del gruppo, ma non è al di sopra e al di là delle specificità dei seguaci.***
- ***Rappresenta "il noi" e si dà da fare per valorizzare "il noi"***

(Haslam, Reicher, Platow 2013)

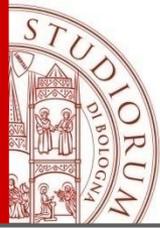


- **2. Agisce come “paladino” del gruppo**

- ✓ Promuove gli interessi del gruppo, agisce per la sua promozione (e non per se stesso) verso l'interno e l'esterno
- ✓ Mobilita il gruppo verso obiettivi importanti, coinvolgenti che sono validi per tutti (*“siamo tutti nella stessa barca e dalla stessa parte”*)

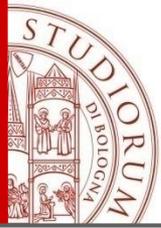
- **3. E' “imprenditore” dell'identità del gruppo**

- ✓ Gestisce con cura le relazioni (intelligenza sociale ed emotiva)
- ✓ Spinge verso, la consapevolezza (pregi e difetti), il senso di appartenenza, il coinvolgimento personale e l'assunzione di responsabilità..



Si conferma che la leadership è un **processo attivo (non un semplice status)**

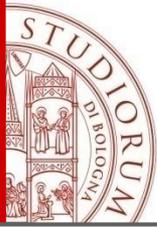
- **La leadership è un lavoro = le 3 R**
- ❖ **Riflettere** (come sinonimo di studiare, analizzare, capire la cultura, i valori, le convinzioni, gli scopi, le fatiche, le difficoltà e l'identità del gruppo)
- ❖ **Rappresentare** (essere contemporaneamente “componenti del gruppo” e “rappresentanti ideali”. Il vero leader rende esplicita una storia coerente con i valori e i progetti del proprio gruppo).
- ❖ **Realizzare** (rendere concrete le sue promesse, essere in grado di: a) valorizzare le risorse interne ed esterne; b) produrre cambiamenti ai vari livelli c) soddisfare i bisogni e l'identità del proprio gruppo).



2. L'importanza della Followership

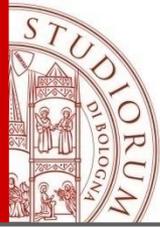
(essere “seguaci”, sostenitori, collaboratori ...)

- Il termine "**seguace**" è spesso **collegato a parole negative** come passivo, debole e conformista, subalterno....
- Meglio usare il termine **collaboratori** (partner di ruolo: leadership-followership)
- I “seguaci” sono stati sistematicamente svalutati nel presupposto che una buona partecipazione è “eseguire ciò che viene detto” (**obbedienza passiva**)
- In realtà l'efficacia di un leader dipende in gran parte **dalla volontà e dal consenso dei collaboratori**. *Senza gli occhi, le orecchie, le menti e i cuori dei collaboratori, i leader non possono funzionare efficacemente*
- ***Molti studiosi e molti leader si sono resi conto che lo sviluppo delle capacità dei loro seguaci è fondamentale per la creazione di organizzazioni ad alte prestazioni***



I nuovi approcci alla leadership valorizzano la Followership

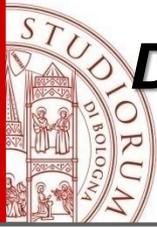
- La **followership** riguarda le condotte dei collaboratori verso il leader: come i follower assumono responsabilità rispetto al leader, come comunicano efficacemente, come affrontano problemi relativi agli obiettivi comuni
- **Le condizioni per una followership efficace:**
 - ❑ Percepire la sicurezza di poter svolgere (con discrezionalità e autonomia) il lavoro che ci si aspetta da loro.
 - ❑ Sentire che c'è una fiducia reciproca per facilitare il collegamento tra le prestazioni e i risultati attesi. In un'organizzazione sana, i follower si fidano dei leader per poter assumersi responsabilità e agire nell'interesse collettivo
 - ❑ Sentire l'utilità dei feed-back e provare soddisfazione per i riconoscimenti che ricevono (per i risultati)



I nuovi approcci alla leadership operano per avere una followership efficace

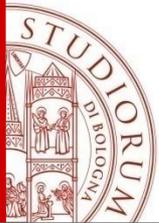
- ***I follower efficaci.....***
 - ✓ ***si auto-gestiscono bene.***

Questa qualità si riferisce alla capacità di influenzare la scelta dei propri obiettivi in un ampio contesto e di decidere quale ruolo assumere in un dato momento.
 - ✓ ***Sono personalmente coinvolti*** nell'organizzazione (committed) e negli scopi (anche oltre i propri vantaggi immediati).
 - ✓ ***Sviluppano le loro competenze*** e concentrano i loro sforzi per ottenere il massimo impatto
- ✓ ***Tendono ad essere coraggiosi, responsabili, ottimisti e fiduciosi in se stessi e credibili.***
 - Tutto ciò richiede ***capacità di pensiero indipendente e critico, di saper comunicare anche le divergenze in modo costruttivo***, oltre alla capacità di sentirsi a proprio agio con gli altri e di coinvolgersi ***anche oltre i confini di ruolo*** (***Comportamenti di cittadinanza organizzativa***)

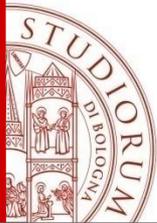


D'altra parte chi vorrebbe (leader o no) stare insieme a collaboratori inefficaci?

- **I seguaci inefficaci**
 - ❑ sono spesso ipercritici, cinici e apatici; molti fanno solo ciò che è formalmente richiesto da loro;
 - ❑ **soprattutto nei cambiamenti organizzativi invece di capire cosa possono fare, si concentrano su cosa può andare storto**, su cosa è fuori dal loro controllo, sulle incapacità vere o presunte dei leader ;
 - ❑ **si soffermano sui problemi piuttosto che sulle soluzioni**, (Così spesso vedono le loro paure materializzarsi);
- ❑ sono esperti nel **"gioco della colpa"**, lamentandosi di tutti coloro che li circondano
- **Questi atteggiamenti sono molto contagiosi e i risultati si vedono con basso morale, rallentamenti nella produzione, perdita di potenzialità e ostacoli o resistenze all'innovazione, insoddisfazione....**

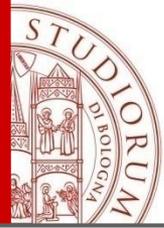


OSTACOLI ALLA LEADERSHIP



Quando la leadership non funziona?

- ***Il modo tradizionale di rispondere è individualistico***
- ✓ **Cause personali** : Iper-controllatore , Poco socievole, Solitario, Arrogante, Insincero, Non trasparente, Vendicativo, Troppo ambizioso, Titubante, Insicuro, Incerto, Volubile, Troppo stressato
- ✓ **Stili di condotta**: Troppo indaffarato, Non ha mai tempo, Subisce troppe pressioni, Non delega, Non prende decisioni,
- Interferisce troppo, Confida solo sui suoi sforzi, Fa dei favoritismi, Non garantisce lo sviluppo di carriera dei subordinati, Non sa creare il team
- ***Invece i due modelli considerati spostano l'attenzione sull'interazione tra leader e follower, sulla responsabilità reciproca***

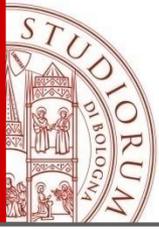


In concreto: *entrambi gli attori contribuiscono all'insuccesso della leadership*

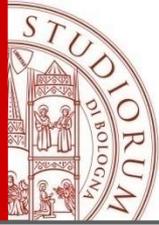


Ad esempio

- **Senza un clima di fiducia organizzativa (vigilante)** le interazioni reciproche si indeboliscono, diventano inautentiche (si nascondono le debolezze e gli errori reciproci, si esita a chiedere/fornire aiuto o a dare feedback costruttivo)
- **Commitment/impegno.** A volte nella ricerca dell'unanimità si giunge a un'armonia artificiale, e questo porta a bassi livelli di impegno. La "paura di fallire" è la ragione più comune per cui le persone non si impegnano.
- La mancanza di comunicazione reciproca abbassa il commitment: se qualcuno non viene ascoltato, non investirà in nessuna decisione o obiettivo
- **Evitare la responsabilità (accountability)** crea risentimento reciproco tra leader e membri del team che aspirano ad autonomia. Incoraggia la mediocrità e l'insuccesso di scadenze e risultati chiave. Mette un onere eccessivo sul "capo" come unica fonte di disciplina

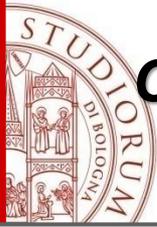


LEADERSHIP E EMPOWERMENT



Crescente interesse per l'empowerment nelle organizzazioni

- ***Empowerment*** è diventato una «parola d'ordine» nell'ambiente organizzativo di oggi.
- Ci si riferisce alla pratica gestionale di dare ai dipendenti/collaboratori l'autorità (“abilitazione”, “responsabilità”, “sentimento di potere”) di prendere decisioni in merito al proprio lavoro, al contrario di un ambiente tradizionale in cui il capo dà solo «ordini di servizio».

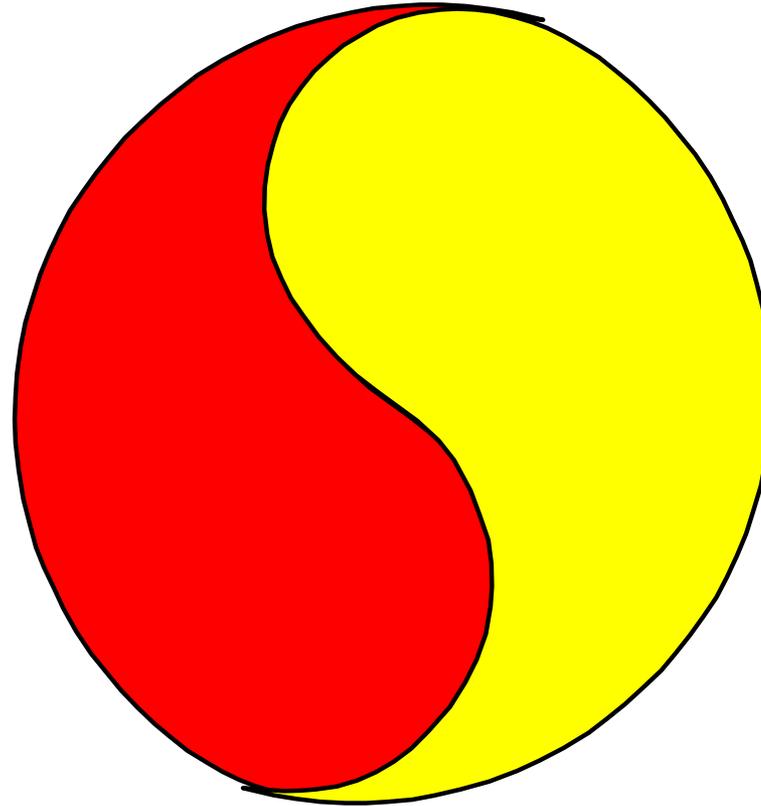


Con l'empowerment tendono ad aumentare le somiglianze tra Leader e Manager (capo, coordinatore, ecc.)

- **Tende a ridursi la tradizionale differenza o distanza tra leader e manager** soprattutto quando ci si riferisce a uffici, dipartimenti, squadre, team, task forces (coordinatori, capi di linea, responsabili gestionali, ecc.).
- **Dicotomia inadeguata:**
 - ❖ il **leader** si focalizzerebbe solo sull'efficacia, l'ispirazione di obiettivi a lungo termine, una visione del futuro, il coinvolgimento affettivo delle persone
 - ❖ mentre il **manager** si focalizzerebbe sull'efficienza, sulle cose da fare, sulla pianificazione, il controllo e sui risultati a breve termine
- **In realtà, la focalizzazione sulle persone, sui collaboratori e sul loro empowerment rende permeabili questi confini formali dei due ruoli**
- **Spesso è una questione di "dosaggi diversi"**

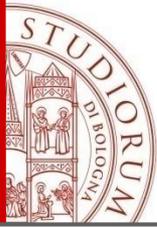
Leader ↔ Manager

**Il leader diviene
anche un po'
manager**



**Il manager diviene
anche un po' leader**

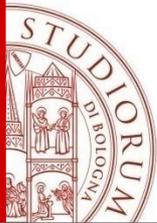
***Entrambe le funzioni sono necessarie
per il successo organizzativo***



Empowerment: occorre però definirlo, essendo un concetto complesso

- "L'empowerment è visto come uno stato psicologico che comprende quattro cognizioni:
 - ❑ **la competenza**, convinzione di un individuo nella sua capacità di essere efficace;
 - ❑ **l'impatto**, il grado in cui un individuo può influenzare i risultati strategici, amministrativi o operativi sul lavoro;
 - ❑ **il significato**, il valore di un obiettivo di lavoro o uno scopo, giudicato in relazione agli ideali o agli standard individuali;
 - ❑ **l'autodeterminazione**, il senso di un individuo di avere scelta nell'iniziare e regolare le azioni “

(Van Dierendonck & Dijkstra, 2012, p. E3).



L'empowering leadership, è un esempio di **leadership facilitante**

- **il ruolo del “capo” è inteso quasi come un consulente e/o allenatore (coach) che:**
 - **facilita** la crescita dei propri collaboratori tramite **feedback** chiari e costruttivi
 - **facilita** occasioni di sviluppo personale e professionale,
 - **facilita** l'apprendimento sul lavoro (anche dagli errori)
 - **facilita** l'assunzione di nuove responsabilità da parte dei collaboratori nelle decisioni lavorative
- **facilita** un clima di lavoro aperto alla sperimentazione (**soprattutto durante i cambiamenti organizzativi**),
- **Facilita** il monitoraggio e la valutazione condivisa dei risultati
- **Facilita** discussioni costruttive (stimolando anche gli “yes man” a lavorare con la propria testa anziché al solo scopo di compiacere il capo)



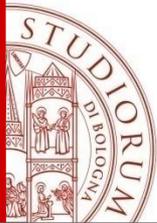
Se ci pensiamo bene le azioni di empowerment assomigliano a una «delega ben disegnata»

- **I responsabili efficaci sanno quando e quali responsabilità delegare**
- Alcuni pensano che delegare significhi solo “assegnare dei compiti” ai collaboratori (in qualche caso questo è semplicemente “scaricare impegni” su altri).
- La vera delega sta nell’assegnare la **responsabilità dei risultati** insieme all'**autorità per fare ciò che è necessario** per produrre i risultati desiderati.
- **In un contesto di empowerment (cioè di fiducia relazionale) si attenuano molte ragioni della mancata delega:** *la convinzione che i collaboratori non svolgano bene il lavoro, ci mettano più tempo e meno accuratezza, Il desiderio di sentirsi indispensabili, il piacere di fare tutto da soli, la paura di sovraccaricare un gruppo già pieno di lavoro*



Esigenza di uno sguardo critico

- Come per molti validi concetti (ad esempio, l'impegno), si assiste spesso a una ***retorica dell'empowerment*** dei dipendenti che di solito supera di gran lunga la realtà
- Mentre la teoria contemporanea sostiene che lo ***stile di leadership facilitante l'empowerment è più produttivo***, in realtà, come tutti gli stili di leadership, ha **vantaggi e svantaggi**.



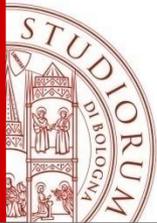
Possibili esiti

- **Positivi**

- **>Produttività**
- **Effetti positivi sulle persone**
(Soddisfazione, Autoefficacia, Coinvolgimento, Senso di appartenenza e Autostima)
- **Miglioramento della qualità e clima organizzativo**

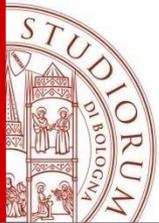
- **Negativi**

- **Rallentamento di processi decisionali** (soprattutto in periodi di grandi cambiamenti o instabilità)
- **Eccesso di sicurezza di sé** (Talvolta arroganza nelle interazioni)
- **Fraindimentanti sulla delega**
- **Le persone empowered possono essere percepite dai colleghi come privilegiate** (microconflitti)



In concreto

- Senza una formazione adeguata e una serie di linee guida condivise, lo stile gestionale di empowerment può portare a complicazioni e confusioni nel lavoro quotidiano
- Dunque, da un lato aumentano le esigenze di monitoraggio, coordinamento e allineamento e, dall'altro, si richiede una valutazione continua delle volontà e delle condizioni di empowerment
- Soprattutto nelle grandi organizzazioni vale però la pena “sperimentare a piccoli passi” e in aree organizzative limitate, disponibili al cambiamento di prospettiva nell'impostare la relazione tra leader e collaboratori



Grazie per l'attenzione