



# Ingegneri efficaci: una buona leadership

---

***Sessione Tecnica***

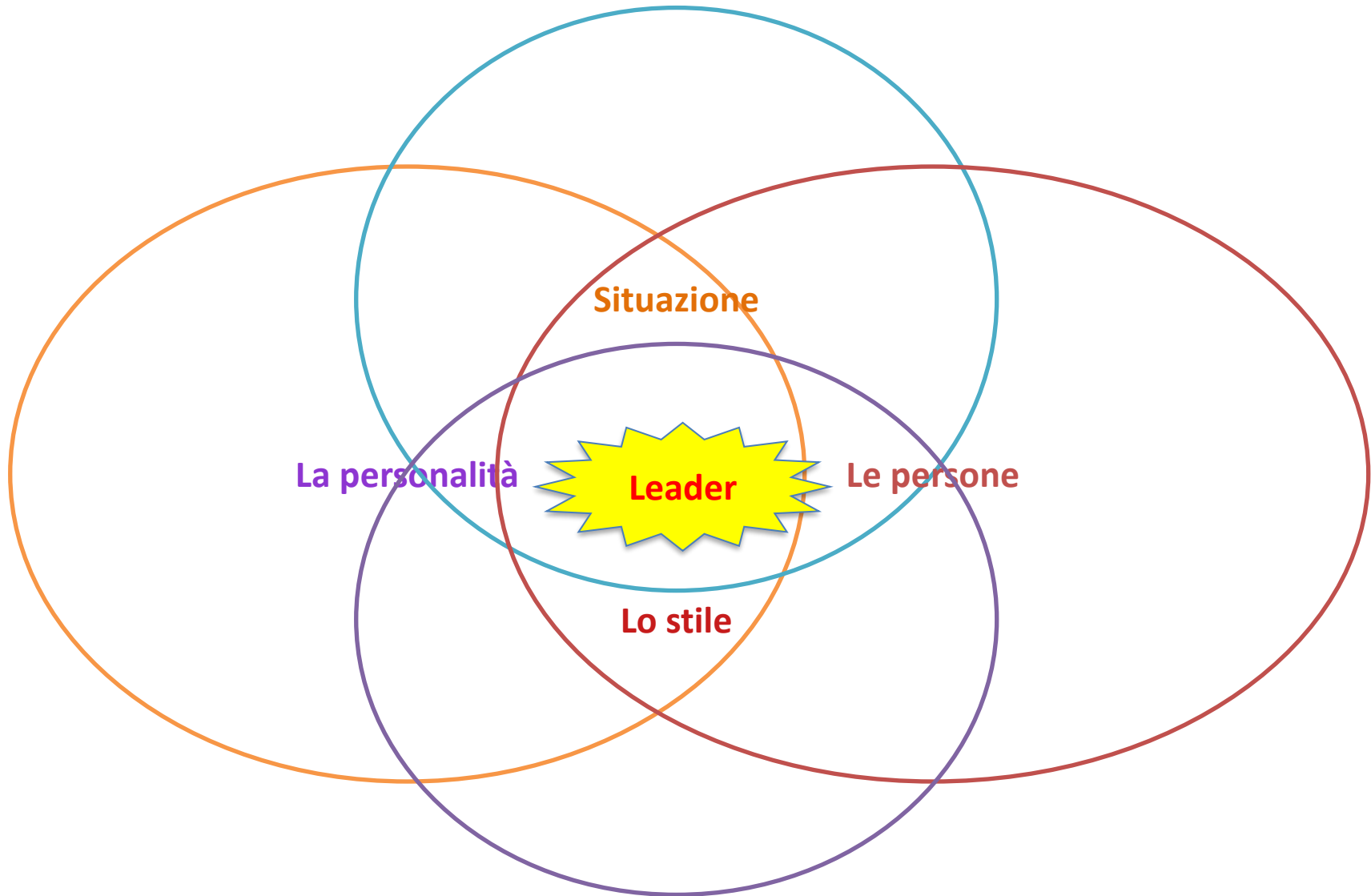
---

***Ing. Maria Rosaria Di Lorenzo***  
*Referente area*  
*Ordine Ingegneri Provincia di Roma*

*Roma, 16 Aprile 2024*



# Le dimensioni della Leadership





# concetto di leadership

Cosa è accaduto negli ultimi 50 - 60 anni?

➡ numerose implicazioni economiche:

- in termini imprenditoriali
- in termini di sviluppo sociale
- in termini di scienze sociali
- in termini di scienze umanistiche

➡ principali stili di leadership:

- leadership trasformatzionale
- leadership transazionale
- leadership carismatica



# Stili di leadership

forniscono evidenze :

- in base all'**atteggiamento** del leader
- in base all'**atteggiamento** dei follower
- in base alla **soddisfazione** del leader
- in base alla **soddisfazione** dei follower
- attraverso analisi dei cambiamenti
- attraverso la comprensione dei **fattori ambientali**



# Altri stili di Leadership

- leadership democratica:
  - leader CON consenso dei follower tenendo conto degli input
- leadership autoritaria o autocratica:
  - leader NON considera le reazioni dei follower
- leadership partecipativa:
  - a metà tra la democratica e autocratica
- leadership carismatico
- leadership laissez faire



# Teoria della Leadership

- leadership strumentale (paragrafo 1.2.6.) e
- leadership autentica (paragrafo 1.2.7.).
- leadership trasformatzionale ed etica (paragrafo 1.2.8.) e
- leadership trasformatzionale ed autentica (paragrafo 1.2.9.)
- ambiguità processi di influenza leadership trasformatzionale e transazionale
- leadership implicita 1.2.11



# Stili di leadership

Teorie....

- Burns (1978)
  - Bass (1990)
- } ➡ leadership **trasformatzionale** e transazionale
- Bass e alii (1985, 1996):
    - rapporto leader-follower e comportamenti utilizzati
    - follower con fiducia, ammirazione, lealtà e rispetto per i leader
    - follower più motivati
    - follower consapevoli del compito assegnato (trascendono l'interesse personale per il bene dell'organizzazione)
  - Bass (1998):
    - rapporto leadership trasformatzionale e transazionale importante per una **leadership più efficace**



# Leadership trasformativa



frutto di:

- considerazioni personali
- stimoli intellettuali
- atteggiamenti carismatici
- motivazioni ispiratrici

rapporto:

**leader - follower**

in confronto continuo

motivazioni e valori quando un leader approccia al suo ruolo

- sistema basato su valori morali ed etici
- ogni **persona** al centro di tutto
- leader un gradino più alto rispetto a chi aspira semplicemente al *potere*



# Leadership trasformazionale



- Bennis e Nanus (1985), modello in quattro azioni:
  - catturare l'attenzione attraverso la vision
  - comunicare il significato attraverso immagini e storie
  - mantenere la fiducia all'interno del gruppo
  - implementare le persone attraverso la crescita dell'autostima

**gestione del cambiamento** fondamentale nel lavoro del leader

- Tichy e Devanna (1986), leadership ricca di:

- **cambiamenti**
- Innovazioni
- imprenditorialità



risulta **efficace in situazioni diverse**



# Leadership trasformatzionale



- Den Hartog, VanMuijen e Koopman (1996):  
legame tra leadership trasformatzionale e transazionale:
  - sostiene il leader in momenti di successo
  - sostiene il leader attraverso la soddisfazione raggiunta, l'impegno dei follower e il successo economico
  
- Bass (1997):
  - i leader possono aumentare la forza motivazionale e i sentimenti positivi dei follower
  - stimola la capacità dei follower di generare e rappresentare una visione ispirata del futuro



# Leadership trasformatzionale



➤ Bass (2010) :

- necessità di un allineamento tra organizzazione e componente-leader
- direttiva (autocratica) o partecipativa
- Leader:
  - ispira gli altri
  - intellettualmente stimolante
  - attento al feedback dei follower

La teoria afferma che entrambi gli stili di leadership, trasformatzionale e transazionale, sono rilevanti per una varietà di ambienti.



# Esempi

leadership trasformativa:

- attraverso comportamenti morali ed etici



Gandhi, Castro



leadership trascendentale:

- sistema di leadership muta il carattere dell'individuo
- soggetto trasformato da *leader semplice* in uomo in grado di *guidare tutti* verso gli obiettivi *con animo nobile*



Buddha, Cristo

leadership transazionale:

- attraverso atteggiamenti basati sull'ego



Hitler, Stalin



# Leadership transazionale



- leader NON attivamente coinvolto con i follower
- leader attento ai bisogni, alle motivazioni e alle capacità dei suoi follower
- leader pronto a innescare processi di cambiamento e trasformazione di se stesso, dei follower e dei soggetti coinvolti
- considera valori, prospettive, obiettivi e etica di ciascuno nel breve e nel lungo termine
- considera i comportamenti con ricompense e la gestione attiva o passiva di eventi eccezionali
- crea una relazione che guida motivazione e morale sia del leader che dei follower
- leader opera in un contesto di **interesse proprio** nei confronti del team



# Leadership carismatica



- enfatizza le emozioni e i valori e NON i processi razionali

Numerosi autori:

- Weber (1947)
- Conger (1989),
- Conger e Kanungo (1987, 1998).
- Bass (1985), leadership carismatica-ispirativa, che analizza :
  - stimolazione intellettuale
  - considerazione del singolo
  - ricompensa contingente
  - **management-by-exception**
  - fattore laissez-faire



# Leadership carismatica



- Fuller, Patterson, Hester e Stringer (1996), studio nella relazione tra :
  - leadership carismatica e livello di soddisfazione del leader
  - efficacia percepita del leader e performance effettiva
  - livello organizzativo del leader e **contesto organizzativo**
  
- Kreitner, Kinicki, Buehler (1999):
  - forniscono una guida di modelli di leadership eccellenti
  - si rifanno a una prospettiva universalistica, caratterizzata da:
    - relazioni di fiducia
    - capacità di visione
    - motivazione e guida finalizzate al raggiungimento degli obiettivi



**crescita personale e professionale** per il leader e per i follower



# Leadership trasformazionale - carismatica



- Bass (1985, 1996);
- Bennis e Nanus (1985)
- Burns (1978); Sashkin (1988)
- Tichy e Devanna (1986, 1990)
- Yukl (1999):
  - punti deboli all'interno di questi due tipi di leadership
  - questione della compatibilità tra i due stili di leadership

importanti indicazioni sulla natura della **leadership efficace**

- analizzano il rapporto tra leader e follower
- aiutato a capire come un leader possa influenzare i follower a:
  - sacrificarsi
  - impegnarsi per obiettivi ardui
  - ottenere molto di più delle aspettative iniziali



# Leadership full range



Avolio e Bass (1991) sviluppano la teoria

che prevede tre tipi di comportamenti di leadership (trasformazionale, transazionale, laissez-faire non transazionale) rappresentati da nove fattori distinti: cinque trasformativi (motivazione ispirazionale - carisma, influenza idealizzata attribuita, comportamento di influenza idealizzata, stimolazione intellettuale, considerazione individualizzata), tre transazionali (ricompensa contingente, gestione in deroga attiva, gestione in deroga passiva) e uno laissez faire. La leadership trasformazionale e quella transazionale sono considerate da diversi autori in competizione o complementari. Gli studi condotti da Benjamin (2006) suggeriscono che lo stile di leadership trasformazionale è più efficace di quello transazionale ed è positivamente correlato alla performance aziendale.

Salter, Harris, McCormack (2013) esplorano i temi della teoria della leadership implicita che sono stati rinvigoriti dagli studi sulla leadership trasformazionale presentati da Bass e Avolio (1994).

Il suddetto modello di Full Range Leadership ha portato allo studio continuo della percezione della leadership da parte dei follower, dei loro valori impliciti e della spiritualità del leader e dello stile di leadership (Salter, 2007; Green, Kodatt, Salter, Duncan, Garza-Ortiz e Chavez, 2009). Bass (1990a, 1990b) suggerisce che se la leadership trasformazionale potesse essere utilizzata come base per le caratteristiche di fondo, i valori, l'etica o i tratti di una persona, allora questi tratti potrebbero diventare universali per l'umanità.



# Leadership strumentale





# Leadership autentica





# Leadership autentica





# Leadership leadership autentica ed etica



*comportamento pro-sociale, modello di ruolo e coraggio morale*



# Leadership laissez-faire



Bass nel 1985, chiamato stile.

interferenza minima da parte del leader, che consente ai dipendenti di assumersi la responsabilità dei propri compiti e decisioni. Den Hartog, Van Muijen e Koopman (1997), Lievens, Van Geit e Coetsier (1997) e Yammarino e Bass (1990) hanno riscontrato che la leadership laissez-faire e la gestione passiva per eccezione formano un fattore separato piuttosto che caricare la leadership transazionale. Nella ricerca di Den Hartog, Van Muijen e Koopman, che hanno analizzato un campione di 700 lavoratori tedeschi, sono emerse alcune differenze rispetto al modello di Bass e sono state apportate lievi modifiche al modello teorico sulla leadership transazionale e laissez-faire. Yammarino e Bass analizzano l'interazione leader-follower sia a livello individuale, che di coppia o di gruppo. L'analisi è stata condotta su un campione di 186 ufficiali della Marina degli Stati Uniti. La relazione di rete ha riguardato le differenze individuali nella percezione dei risultati da parte dei seguaci.



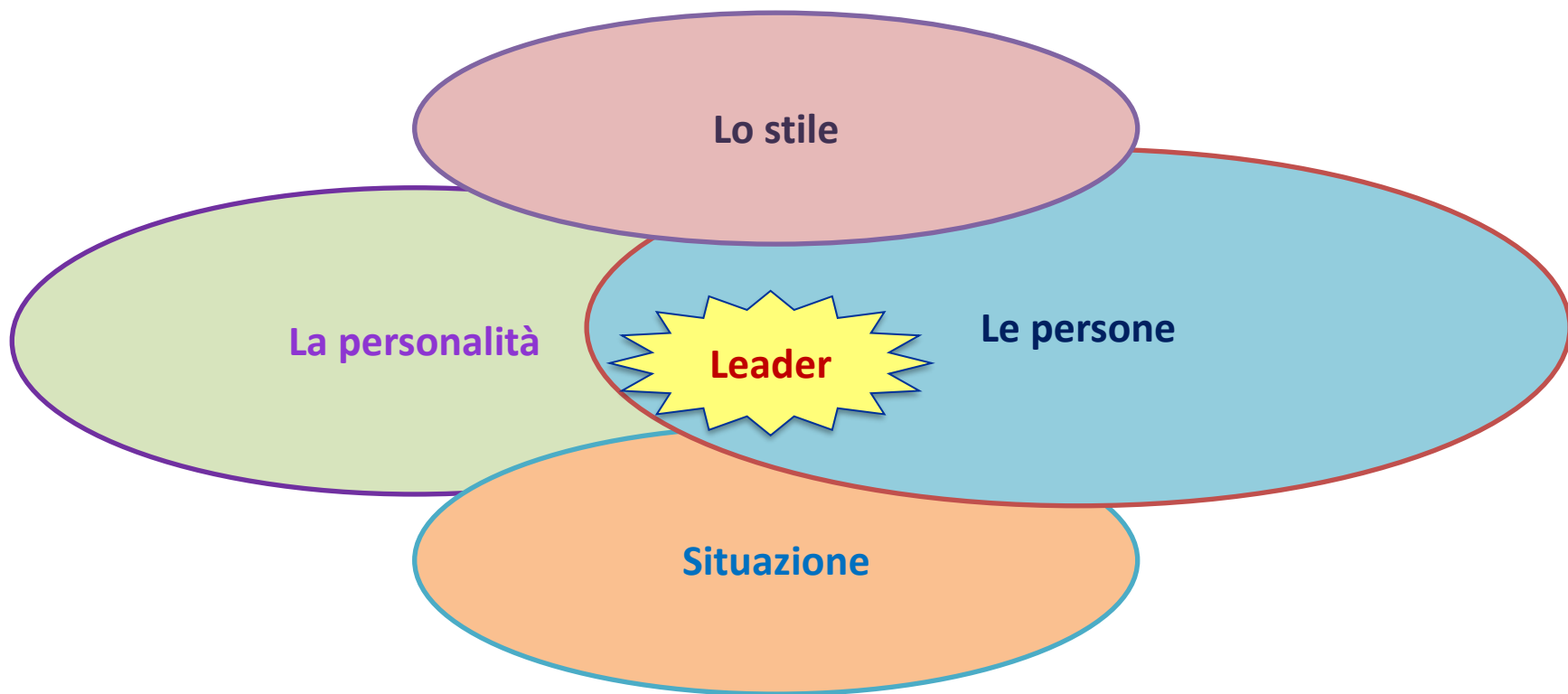
# Sessione tecnica

Ci sentiamo **leader**?

Quale è il nostro **stile di leadership**?



# In quale dimensione della leadership ti ritrovi?





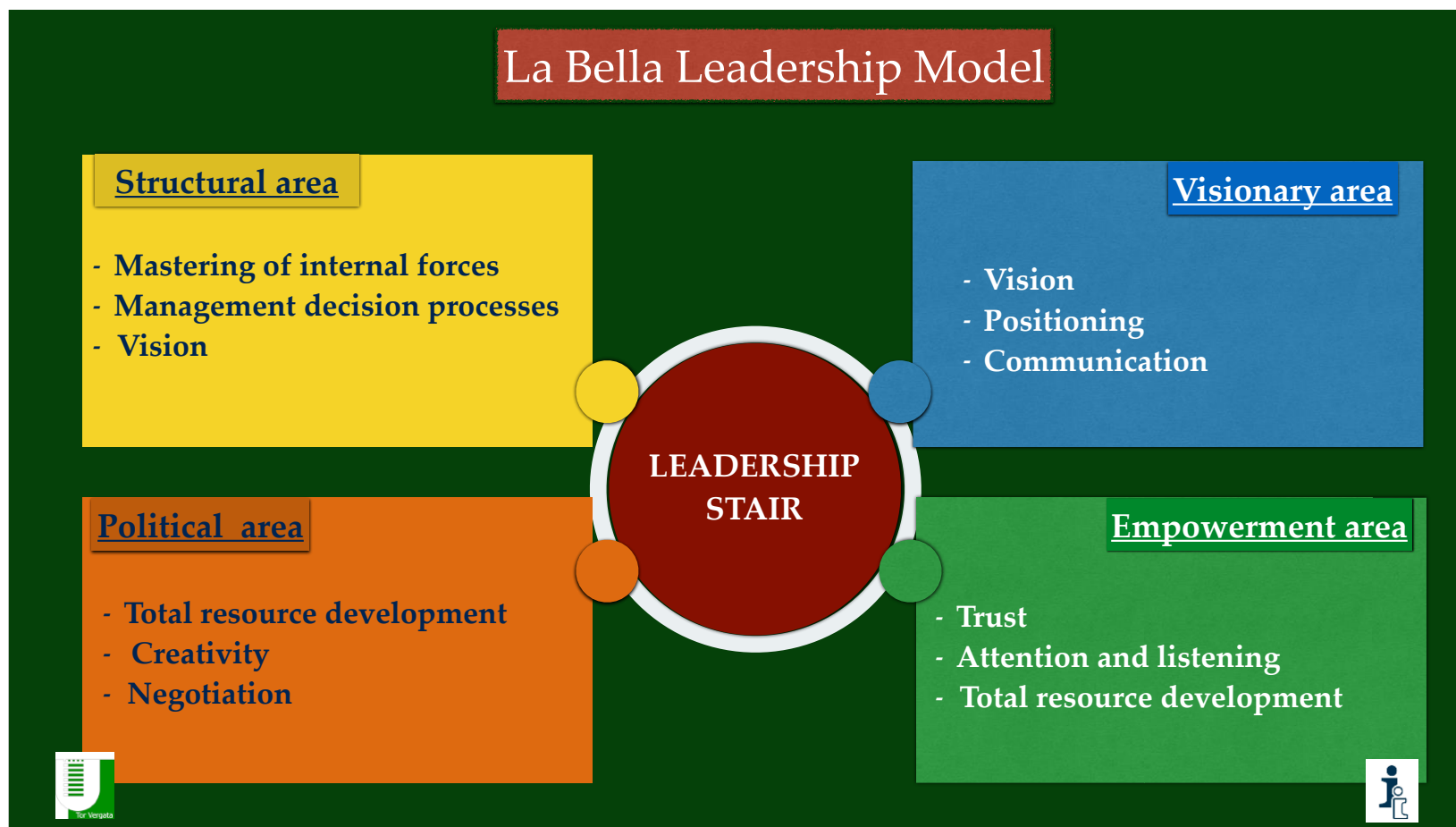
In quale **dimensione** della **leadership** ti ritrovi?





# Modello utilizzato

tre stili di leadership





**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

**Maria Rosaria Di Lorenzo**  
mrdilorenzo@gmail.com