

# **DAL MANAGER AL LEADER: TEORIE A CONFRONTO**

---

Nelle organizzazioni vi sono due figure distinte che ricoprono un ruolo possibilmente coincidente:

**MANAGER:** responsabilità di direzione, gestione, organizzazione, controllo con impiego di risorse umane, finanziarie e strumentali

**LEADER:** ruolo di guida, riferimento attraverso la motivazione, il consenso, il coinvolgimento di un gruppo

**COSA DISTINGUE UN MANAGER DA UN LEADER?**

**IL MANAGEMENT DALLA LEADERSHIP?**

# MANAGEMENT

---

L'attività di impresa è indirizzata a produrre beni in modo professionale. Il fine non è il profitto perché molte imprese non hanno questo fine.

Gli input sono trasformati in prodotti seguendo una serie definita di regole.

Parti e partecipanti sono sottoposti ad ordine nello svolgimento delle loro funzioni.

Tutti elementi legati al comune denominatore della razionalizzazione del processo sociale e tecnico.

# MANAGEMENT

---

Gli elementi fondanti sono:

- **il metodo**, di qui i principi di management;
- **la coerenza** delle attività svolte rispetto al fine per cui l'impresa è stata creata
- **servizio** reso dall'output alla domanda potenziale del cliente
- **calcolo** come intenzione, studio e pratica che rendano il processo efficiente ed efficace.

# Principi generali dell'agire razionale

---

- **Divisione ordinata del lavoro aziendale** (operazioni da gestire) e strutturazione del lavoro diviso secondo un progetto (operazioni da organizzare).
- **Regole** nell'amministrazione aziendale e nell'interazione tra parti e tra partecipanti.
- **Calcolo** e razionalizzazione dei processi inerenti a ciò che si gestisce e si organizza
- **Comportarsi** come se si assolvesse un **dovere professionale**, in forza di una vocazione.
- **Agire con coscienziosità**, cioè metodo e cura, rispetto a ciò che si fa.

---

# LA CULTURA AZIENDALE RAZIONALISTICA

---

Max Weber (1864-1920), filosofo e sociologo tedesco, ha descritto il funzionamento di un apparato burocratico.

“la burocratizzazione è il mezzo specifico per trasformare un agire di comunità in un agire sociale ordinato razionalmente. Come strumento che associa rapporti di potere, è stata ed è un potente mezzo di prim'ordine per chi dispone dell'apparato burocratico.»

(Weber, Economia e Società 1922 postumo)

# WEBER E IL POTERE

---

La politica è l'arte di suddividere il potere o di influenzare la distribuzione del potere.

Il potere è fonte di prestigio.

Lo Stato è una organizzazione in cui alcuni uomini esercitano il potere su altri attraverso forza o violenza legittime

“Il potere è la possibilità per specifici comandi di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di uomini”

(Weber, Economia e Società 1922 postumo)

# Burocrazia e potere legittimo

---

In base al tipo di legittimazione si possono distinguere:

- a) **potere carismatico** = l'obbedienza (incondizionata e totale) è legata alle qualità eccezionali del capo
- b) **potere tradizionale** = l'obbedienza è legata agli antichi ordinamenti e poteri di signoria
- c) **potere legale** = l'obbedienza è legata alla presunta competenza del capo e alla legittimità dei suoi comandi

**La burocrazia rappresenta l'apparato amministrativo tipico del potere legale.**

# LA BUROCRAZIA

---

La burocrazia, dal francese *bureau* (ufficio) comporta l'esercizio del potere suddiviso in uffici:

- **Organizzazione in base a regole:**

autorità disciplinata da leggi e regolamenti amministrativi, con una stabile divisione di doveri e poteri dell'ufficio

- **Ordinamento gerarchico:**

un sistema di sovra ordinazione e subordinazione degli organi di autorità

- **Documenti scritti:**

il segreto d'ufficio e la conservazione di tutti gli atti relativi all'apparato burocratico in maniera separata dalla vita privata dei funzionari

# LA BUROCRAZIA

---

- **Formazione:**

una preparazione specializzata dei funzionari

- **Pieno Funzionamento:**

l'esercizio di un'attività con piena dedizione e a tempo pieno

- **Regole di funzionamento:**

Ciascun ufficio svolge il servizio in base a regole definite dall'organizzazione

# IL BUROCRATE

---

**L'attività del burocrate** è una professione che richiede:  
percorso di studi predeterminato;  
prove di qualificazione per l'assunzione e per il passaggio  
a mansioni superiori;  
dovere di fedeltà all'ufficio.

**La sua carica:**

ha durata vitalizia e si configura come una carriera  
nell'Amministrazione  
è ricompensata da uno stipendio monetario fisso pagato  
dall'Amministrazione  
si accompagna ad un prestigio di status

---

# La “superiorità tecnica” della burocrazia

*Per Weber “Un meccanismo burocratico pienamente sviluppato è rispetto all’organismo non burocratico nello stesso rapporto in cui si trova una macchina nei confronti dei mezzi non meccanici di produzione dei beni”.*

La burocrazia si caratterizza per:

- Competenza del funzionario addetto
- Continuità e controllabilità dell’azione amministrativa
- Uniformità e standardizzazione delle procedure e degli atti
- Efficienza di un’organizzazione dove l’allocazione dei compiti è studiata in un quadro razionale d’insieme
- Responsabilità del burocrate che può essere chiamato a giustificare le sue azioni

# L'attualità di Weber

---

La burocrazia esercita il suo potere in modo:

- **Imparziale:** si attiene a regole astratte
- **Razionale:** prevede in modo preciso e determinato
- **Impersonale:** espletare un compito previsto dalla legge in vigore
- **Costituzione art.97**

*«I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione.*

*Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari.*

*Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge.»*

# Percorso di ricerca di Crozier

---

Per **Michael Crozier** (sociologo e politico francese 1922-2013) la **burocrazia è un sistema organizzativo bloccato**, incapace di correggersi in funzione dei suoi errori. Le disfunzioni sono un elemento essenziale del suo equilibrio.

Interpretazione peggiorativa del termine burocrazia e non tecnico del linguaggio popolare:

- **Apparato lento**, pesante, inutilmente complicato e poco efficiente
- **Potere come controllo dei margini di incertezza**
- **Importanza dei modelli culturali nazionali Burocrazia: Organizzazione incapace di correggere i propri errori**

# Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro

---

Con riferimento specifico alla fabbrica, Taylor propone una **organizzazione scientifica del lavoro - OSL**

in grado di aumentare la produttività del lavoro di fabbrica grazie ad un'analisi dei tempi e metodi.

Taylor punta al superamento del “soldering”, rallentamento intenzionale e sistematico del lavoro legato a:

- errata convinzione che l'aumento della produttività provochi perdita di posti di lavoro
- sistemi imperfetti di incentivazione/cottimo
- inefficienza dei metodi empirici di organizzazione.

# CONTESTO STORICO

---

Il **Taylorismo** si è sviluppato agli inizi del ventesimo secolo quando:

- **le macchine** e gli apparati produttivi esprimevano una fase matura del macchinismo industriale a livello di standardizzazione, intercambiabilità dei pezzi e specializzazione degli utensili
- **i complessi industriali** stavano crescendo, andando verso il gigantismo industriale
- **l'offerta di forza lavoro** era in gran parte non qualificata (senza competenze artigianali e senza scolarizzazione)
- la domanda di prodotti di massa a basso costo appariva con forti potenzialità di crescita →
- necessario adeguamento organizzativo con il superamento della manifattura e della conduzione empirica ed arbitraria.

# Fayol e i principi di direzione

---

Nel 1916 – “Direzione industriale e generale” Parigi – Henri Fayol estende i principi Tayloristici dall’unità di fabbrica all’impresa nella sua totalità.

Il suo contributo può essere fissato nei seguenti punti:

- l’importanza della funzione direzionale accanto alle più tradizionali funzioni tecniche
- l’apprendibilità delle capacità direzionali attraverso programmi di insegnamento formali.
- necessità di una dottrina attraverso l’elaborazione di principi.

**MANCANZA DI UNA TEORIA DEL MANAGEMENT GENERALE**

---

# QUALITA' DEL MANAGER

- Funzioni UNIVERSALI:

Il manager deve avere qualità fondamentali

- Capacità di DIFFUSIONE:

Le decisioni devono essere prese a più livelli.

- Qualità fisiche
- Qualità Mentali
- Qualità Morali
- Conoscenza generale
- Conoscenza specifica

# Fayol e le 5 funzioni del Manager

---

Distingue tra **gestione** (gouverner) e **direzione** (administration):

**gestire vuol dire conseguire efficacia ed efficienza.**

La funzione direzionale ha i seguenti elementi costitutivi:

- 1) **pianificare**: attraverso un programma di azione;
- 2) **organizzare**: creare l'organismo sociale;
- 3) **comandare**: qualità personali e conoscenza dei principi;
- 4) **coordinare**: promuovere armonia e definire l'agenda;
- 5) **controllare**: dipende da tempestività e ricorso alle sanzioni

# Fayol e i 14 principi del Management

---

Formula **14 principi di direzione** non rigidi e non universalmente validi ma da utilizzare in maniera ponderata a seconda del contesto competitivo:

- 1) Divisione del lavoro;
- 2) autorità e responsabilità;
- 3) disciplina;
- 4) unità di comando;
- 5) unità di direzione;
- 6) subordinazione degli interessi particolari al generale;
- 7) retribuzione del personale: equa per le due parti;
- 8) accentramento: ha lo stesso carattere della divisione del lavoro, bisogna individuarne il grado ottimale;

# Principi del Management

---

9) gerarchia;

10) ordine: ordine materiale, un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto;

11) equità: giusto mix di benevolenza e giustizia nel rapporto con i dipendenti;

12) stabilità del personale;

13) iniziativa;

14) spirito di corpo: esistenza di armonia tra i dipendenti.

L'approccio unitario dà impulso al “controllo di gestione” e allo studio della leadership.

# D.lgs.165/2001 art.25,2

---

Manager: autorità formale e personale

Il DS D.lgs.165/2001 art.25,2:

*«Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne ha la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. In particolare, il dirigente scolastico, organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali.»*

---

# D.lgs.165/2001 art.25,2

---

COMPETENZE MANAGERIALI:

*«gestione unitaria dell'istituzione»*

*«gestione delle risorse finanziarie e strumentali»*

DIREZIONE E COORDINAMENTO:

*«autonomi poteri di direzione, di coordinamento»*

AUTORITA' PERSONALE:

*«valorizzazione delle risorse umane»*

---

## D.lgs.165/2001 art.25,1

---

*«I dirigenti scolastici sono inquadrati in ruoli di dimensioni regionale e rispondono, agli effetti dell'articolo 21 Legge 59/1997, in ordine ai risultati, che sono valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione istituito presso l'amministrazione scolastica regionale, presieduto da un dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa.»*

***RESPONSABILITA' RELATIVE AI RISULTATI***

# COSTITUZIONE ART. 28

---

«I **funzionari** e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono **direttamente responsabili**, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti. In tali casi la responsabilità civile si estende allo Stato e agli enti pubblici.»

# VERSO LA LEADERSHIP

---

La visione tayloristica dell'uomo giusto al posto giusto avviò gli studi sugli **stili di leadership**.

Crescente attenzione nelle organizzazioni verso bisogni di tipo sociale

## **Teorie di contingenza**

comprendere come lo Stile di leadership vari la sua efficacia in relazione alla situazione in cui si esplica.

# TEORIE CONTINGENTI

---

- Teoria della contingenza di Fiedler
- I modelli di Vroom e Yetton
- Il modello di Hersey e Blanchard

# Teoria della contingenza di Fiedler

---

## L'ANALISI DELL'EFFICACIA DEGLI STILI DI LEADERSHIP:

è legata alla situazione contingente attraverso tre indicatori:

1. Le **relazioni** leader-subordinati
2. la **strutturazione** del compito
3. il **potere** accordato al leader

**LEADER orientato alle relazioni** se giudica positivamente anche il membro del gruppo con cui gli piace lavorare meno

**Leader orientato al compito** se giudica negativamente il membro del gruppo con cui gli piace lavorare meno (**Least Preferred Coworker**)

**RAPPORTO** TRA  
LEADER E  
SUBORDINATI  
Buone  
Scarse

Viene valutato il clima del gruppo di riferimento analizzando sia la percezione dei membri che quella del leader

**STRUTTURAZIONE**  
DEL COMPITO  
Strutturato  
Destrutturato

Vengono valutate le caratteristiche dell'obiettivo da raggiungere individuato da quattro variabili:

1. chiarezza
2. numero procedure possibili
3. numero soluzioni corrette
4. verificabilità del raggiungimento dell'obiettivo

**POTERE** ACCORDATO  
AL LEADER  
Forte  
Debole

È misurato con una check-list attraverso la quale il leader giudica quale sia il reale potere che ha nei confronti dei membri

# Stile di leadership

---

Non esiste uno stile di leadership valido in ogni occasione ma si attribuisce notevole importanza al fattore situazionale:

Situazione sfavorevole leader orientato al compito

Situazione favorevole leader orientato al compito

Situazione intermedia leader orientato alle relazioni

**Un buon leader dovrebbe quindi essere task oriented e relation oriented.**

# I modelli decisionali di Vroom e Yetton

---

**1973 Leadership and Decision-Making**

## **STILI DECISIONALI**

**AUTORITARIO:** decide in autonomia, non consulta per eventuali informazioni il gruppo e comunica la scelta fatta.

**CONSULTIVO INDIVIDUALE:** informa i membri del gruppo, singolarmente, quale sia la decisione chiedendo informazioni e raccogliendone le opinioni

**CONSULTIVO DI GRUPPO:** prima di prendere una decisione consulta il gruppo e accetta di prendere la decisione insieme.

**DELEGANTE:** è il gruppo a prendere la decisione su delega del leader

---

Non esiste uno stile decisionale “migliore” degli altri e adatto ad ogni situazione

Lo stile decisionale più efficace dipende dalla situazione contingente:

- le decisioni individuali risultano le più veloci
- necessità di una elevata quantità di informazioni a disposizione per fare un’ottima scelta
- le scelte di gruppo consentono il coinvolgimento dei partecipanti

---

# Modello di Hersey e Blanchard

1969 Management of Organizational Behaviour

1985 The situational leader

## **LEADERSHIP SITUAZIONALE**

Il modello della Leadership Situazionale afferma che coloro che occupano una posizione di guida devono possedere la capacità di adattarsi ad ogni situazione, ossia ogni circostanza complessa caratterizzata non da costanti ma da variabili. Queste variabili sono: le persone, le specificità del lavoro, l'organizzazione stessa, il contesto esterno etc.

---

# Leadership Situazionale

- Il modello della Leadership Situazionale considera in particolare una variabile situazionale: la maturità dei collaboratori o del gruppo, intesa come **maturità lavorativa (capacità) e maturità psicologica (disponibilità)**.
- **Maturità sul lavoro:** competenze, abilità, educazione ed esperienza.
- **Maturità psicologica:** motivazione, autostima, sicurezza in se stesso e volontà di svolgere un buon lavoro

---

Il mix di queste componenti determina **un modello composto da quattro stili**, ciascuno dei quali adatto per un livello di maturità diverso, che combina comportamento direttivo (**guida**) e di relazione (**sostegno**) in funzione del livello di maturità dei collaboratori.

# I QUATTRO LIVELLI DI MATURITÀ

---

## M1 – bassa

Persone che mancano delle abilità per svolgere il compito, con poca fiducia nelle loro competenze ma motivate e disponibili. Si tratta di novizi entusiasti.

## M2 – medio-bassa

Poco competenti ma disposti ad assumersi responsabilità. Persone che hanno un po' di esperienza per svolgere alcuni compiti. Sono poco motivate o insicure.

## M3 – medio-alta

Persone competenti ma non disposte ad assumersi responsabilità. Esperti e competenti ma non sicuri delle loro capacità per potersi assumere la piena responsabilità di ciò che fanno.

## M4 - alta

All'ultimo livello ci sono persone competenti e disposte ad assumersi responsabilità. Queste persone sono in grado di svolgere il compito e sono anche disposte ad assumersene la responsabilità.

# Quattro stili di leadership differente:

---

1. **DIRETTIVO:** i leader con questo stile prendono decisioni da soli e le comunicano agli altri. Decidono gli obiettivi, chi deve fare che cosa e danno degli ordini precisi. Prescrivono e supervisionano in modo unidirezionale: dall'alto al basso. Questo stile si adatta bene in situazioni con persone inesperte ma motivate.
2. **COACH:** questo stile di leadership prevede una maggiore apertura rispetto al primo. Il leader 'vende' la propria idea ai subordinati, spiegando e persuadendo per guadagnare la loro cooperazione e rimane aperto ai loro suggerimenti e opinioni. Questo stile si adatta a seguaci con un po' di esperienza, ma che solitamente sono poco motivati.

---

**3. COINVOLGENTE:** questo stile prevede che i leader lascino le decisioni ai subordinati. Il leader può sempre prendere parte al processo decisionale, ma solitamente lascia l'ultima parola agli altri. Questo stile si adatta a membri esperti, in grado di svolgere le mansioni richieste ma che mancano della sicurezza o della volontà necessaria per agire.

**4. DELEGANTE:** i leader che ricorrono a questo stile delegano i compiti ai subordinati, lasciandoli liberi di raggiungere gli obiettivi definiti come credono. Questo stile si adatta a membri che non sono solamente esperti, ma anche in grado di farsi carico delle responsabilità del compito.

# Transformational leadership

---

Il costrutto di leadership trasformazionale ha subito numerose variazioni ed è stato collegato all'efficacia dei manager, all'intelligenza emotiva e alla leadership cross-culturale.

**James Mac Gregor Burns (1978 *Leadership*)** descrive il **transformational leader** come una persona che lavora per **aumentare il livello di consapevolezza** dei membri del gruppo rispetto al valore dei risultati desiderati e ai metodi per raggiungerli. Il suo fine ultimo è **condurre il gruppo a interessarsi al bene dell'organizzazione nel suo complesso.**

# 4 fattori caratterizzanti lo stile di leadership trasformativa

---

- **James Mac Gregor Burns** individua **4 fattori** caratterizzanti lo stile di leadership trasformativa:
- **Idealized influence** – la capacità del leader di essere un modello di comportamento da imitare;
- **Inspirational motivation** – la capacità del leader di ispirare, fornendo significati e sfide condivise e trasmettendo entusiasmo e ottimismo;
- **Intellectual stimulation** – la capacità del leader di spingere a essere innovativi e ad adottare prospettive sempre nuove per riconsiderare problemi vecchi e situazioni note;
- **Individualized consideration** – la capacità del leader di agire come un coach, di assistere nell'espressione del potenziale, promuovendo occasioni di apprendimento e un clima di reciproco sostegno.

# Per concludere

---

La difficoltà riscontrata nella concettualizzazione teorica del costrutto della leadership è data dal rapporto che intercorre tra i concetti di leadership e management: sovente questi due termini vengono utilizzati in maniera interscambiabile e sovrapponibile.

Il management è considerato come il “raggiungimento degli obiettivi organizzativi in maniera efficace ed efficiente, attraverso la pianificazione, l’organizzazione, la costruzione dello staff, la direzione ed il controllo delle risorse organizzative” R. L. Daft 1991

# leadership e management

---

I termini “**leadership**” e “**management**” sono spesso utilizzati in modo intercambiabile, ma esistono differenze sostanziali:

**i manager** lavorano all’interno di un sistema per mantenere o raggiungere obiettivi attraverso un utilizzo consapevole delle risorse disponibili.

**I leader** indirizzano visioni e direttrici comportamentali e motivano colleghi e collaboratori nel raggiungimento di obiettivi.

In altri termini i leader domandano a loro stessi: “dove stiamo andando”, mentre i manager chiedono solitamente “come stiamo raggiungendo il nostro obiettivo”.

# CONFRONTO MANAGEMENT E LEADERSHIP

	MANAGEMENT	LEADERSHIP
ORIENTAMENTI	Pianificare e gestire il budget	Creare visione e strategia, guardare al futuro
SCOPI	Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini (gerarchici)	Costruire e consolidare una cultura condivisa, sostenere la crescita dei collaboratori, ridurre i confini (gerarchici)
RELAZIONI	Sistema. Dedicare attenzione agli oggetti, produrre/vendere beni e servizi, agire come capo	Cultura Dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i follower, agire come coach e facilitatore
RISULTATI	Potere di posizione Mantenere la stabilità	Potere personale Guidare il cambiamento

# DIFFERENZE

---

## MANAGER

- E' nominato ufficialmente
- Ha l'autorità di far mettere in atto le sue decisioni
- Responsabile della pianificazione, predetermina politiche, norme e procedure per conseguire i risultati dell'azienda
- Tende a mantenere una struttura razionale, stabile, ordinata e controllata
- Si relaziona con gli altri sulla base del proprio e del loro ruolo
- Si ritiene gratificato dal conseguimento dei fini istituzionali

## LEADER

- Non ha necessariamente una nomina
- Riesce a far mettere in atto le sue decisioni nella misura in cui gli altri sono disposti ad accettarle
- Influenza gli altri verso la realizzazione degli obiettivi in modo formale o informale
- E' disposto ad assumere rischi e interessato a esplorare nuove strade
- Si relaziona con gli altri sul piano personale in maniera tendenzialmente empatica
- Si ritiene gratificato dalle proprie realizzazioni

---

Lo studio sulla leadership è stato caratterizzato da una sfida: risultare funzionale alla realizzazione di buone pratiche di leadership.

Storicamente lo sviluppo della leadership ha sempre guardato ad **abilità e competenze** specifiche piuttosto che focalizzarsi sulla **diffusione di pratiche** più ampie e adattive.

Ciascuno dei **tre modelli teorici** presentati approccia in modo differente al tema dello sviluppo della leadership:

- 
- **Situational leadership theory (Hersey e Blanchard):** il leader deve utilizzare degli strumenti che consentano di sviluppare il giusto livello di adattamento tra il suo stile di leadership, la situazione e la maturità dei suoi collaboratori.
  - **Transformational leadership theory (Burns):** lo sviluppo della leadership richiede un percorso di “educazione” più profondo, che prevede che il leader connetta il suo stile di guida dei collaboratori ai propri valori e al proprio concetto di sé.
  - **Transactional leadership theory (Burns):** la transazione è una modalità del rapporto tra leader e collaboratori di tipo tradizionale, che non educa il gruppo.

---

Grazie per l'attenzione