



---

# **Supporto allo studio n.6**

## **Gruppi e la leadership**

(con indicazione di riferimento al libro di testo pag. 237- 262)

Università Tor Vergata

Anno Accademico 2025/2026



# Contenuti

---

- 1. I gruppi nell'organizzazione**
- 2. La leadership e la gestione dei gruppi**



# Contenuti

---

- 1. I gruppi nell'organizzazione**
- 2. La leadership e la gestione dei gruppi**



# I gruppi nell'organizzazione

---

In azienda è possibile distinguere due tipologie di gruppi:

- I gruppi formali;
- I gruppi informali.

I secondi si connotano per la predominanza di interazioni spontanee, che non possono essere codificate o cristallizzate nell'organigramma aziendale.

I gruppi informali attecchiscono nella condivisione di valori culturali e sociali tra le persone.



# I gruppi di lavoro

---

I gruppi di lavoro presentano dei tratti peculiari, che li rendono specifici rispetto al più generico concetto di gruppo sociale:

- Prediligono l'integrazione, che è strumentale all'azione collettiva;
- Presentano i connotati della stabilità e della durevolezza;
- Esprimono la capacità di contribuire in misura chiara e determinante alle prestazioni aziendali;
- Soddisfano istanze individuali e collettive dei membri, agevolando il costante adattamento del gruppo rispetto alle contingenze esterne.



# Le ragioni alla base dei gruppi di lavoro

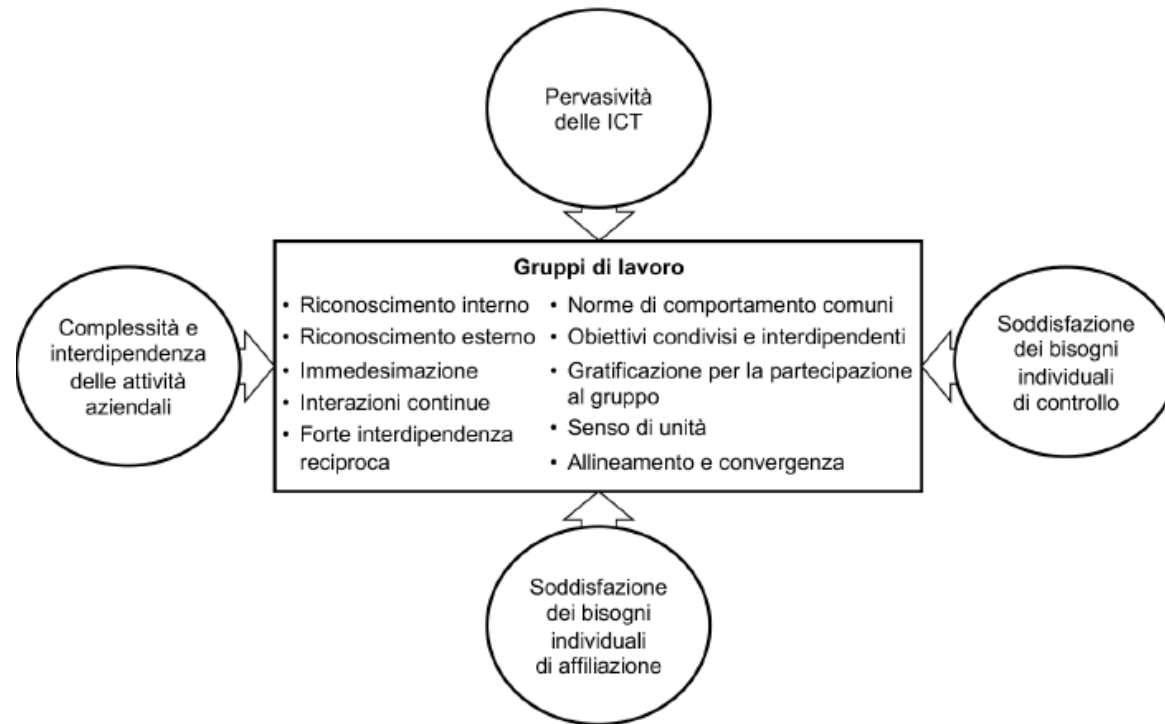
---

I gruppi di lavoro sono istituiti per alcune ragioni di fondo:

- Sono un valido strumento per far fronte alla complessità degli obiettivi dell'azienda e delle attività che ne consentono il funzionamento;
- Stimolano la collaborazione interpersonale in una prospettiva di integrazione dei contributi individuali per il conseguimento degli obiettivi organizzativi;
- Configurano un contesto favorevole alla predisposizione di meccanismi di coordinamento e all'assorbimento di incertezze e eccezioni nello svolgimento delle attività lavorative;
- Agevolano la prossimità fisica e culturale tra gli individui, facilitando l'interazione e lo scambio reciproco;
- Rispondono adeguatamente ai 'bisogni acquisiti' degli individui nel contesto lavorativo;
- Sono coerenti rispetto alle novellate contingenze che si esperiscono in seno alle dinamiche aziendali.



# Una descrizione grafica dei gruppi di lavoro





# Le ragioni alla base dei gruppi di lavoro

---

I gruppi formali nascono da un processo istituzionale, che prevede l'inclusione nell'organigramma di un'unità organizzativa, al cui interno sono aggregate due o più posizioni individuali.

I gruppi informali vengono alla luce attraverso un processo di creazione e legittimazione dal basso.

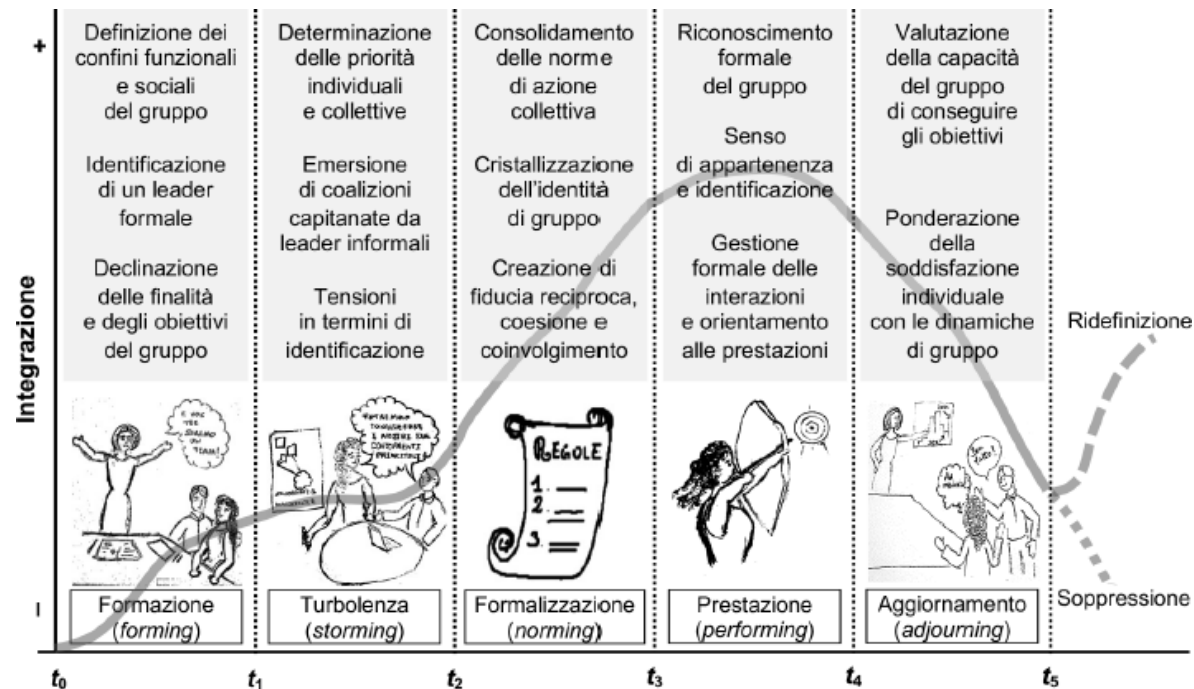
In entrambi i casi, la costituzione del gruppo segue un percorso che si articola in diverse tappe:

- La formazione;
- La turbolenza;
- La formalizzazione;
- La prestazione;
- L'aggiornamento.





# Il processo di attivazione di un gruppo di lavoro





# La struttura sociale dei gruppi di lavoro

---

La struttura sociale del gruppo è influenzata da una molteplicità di fattori.

Essi riguardano tanto le responsabilità formali riconducibili a ciascun individuo, quanto le relazioni informali che traggono nutrimento dai sentimenti e dalle emozioni alla base delle interazioni quotidiane.

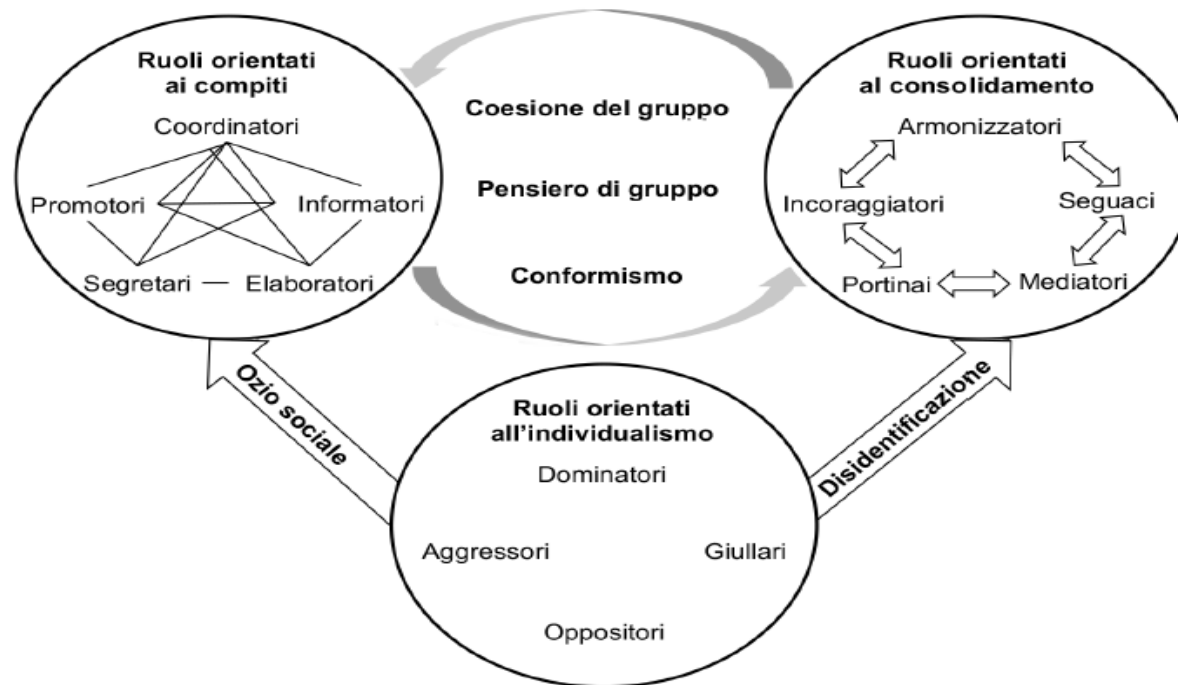
Più la conformazione sociale del gruppo è coerente al contenuto delle relazioni che si innescano tra i membri, maggiore è la coesione al suo interno.

I membri di un gruppo di lavoro assumono tre tipologie di ruoli, che possono essere orientati:

- Ai compiti;
- Al consolidamento;
- All'individualismo.



# I ruoli nei gruppi di lavoro





# Le patologie di gruppo

---

La prevalenza di un'impostazione egoistica e di ruoli che spingono le dinamiche collettive verso la tutela di istanze particolaristiche penalizza il successo del gruppo.

La debolezza dei ruoli connessi ai compiti e al consolidamento conduce a un impoverimento del processo di identificazione individuale e relazionale.

Gli individui che possiedono un forte orientamento individualistico tendono a maturare una propensione a ridurre il proprio contributo alle dinamiche di gruppo (social loafing).

È possibile che subentrino fenomeni di conformismo, a causa dell'incapacità dei membri di alimentare dibattiti e discussioni per innovare le pratiche di lavoro e a ravvivare le interazioni sociali.

In tali circostanze, i membri appiattiscono le proprie valutazioni sui temi oggetto di decisione alla luce di assunti consolidati o dei pareri degli attori con maggiore prestigio sociale o potere istituzionale (groupthink).



# Contenuti

---

1. I gruppi nell'organizzazione
2. La leadership e la gestione dei gruppi



# Leadership Vs Management

---

L'inquadrimento del concetto di leadership richiede una lettura comparativa rispetto a quello di management.

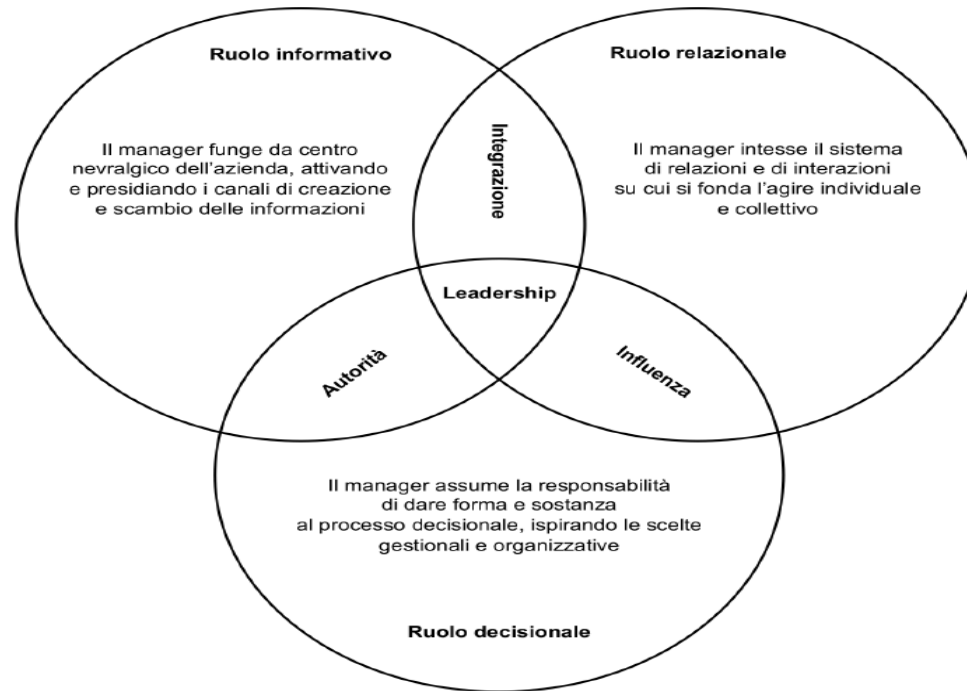
Il management ha a che fare con la gestione formale dei processi aziendali, esplicandosi nelle attività di pianificazione, organizzazione, direzione, coordinamento e controllo.

In particolare, il manager adempie tre funzioni chiave:

- Gestione delle informazioni;
- Gestione delle relazioni;
- Gestione dei processi decisionali.



# Una rappresentazione dei ruoli attribuibili al manager





# La gestione delle relazioni

---

Nella gestione delle relazioni, il manager si occupa di:

- Fungere da referente del gruppo;
- Agire da punto di contatto nella gestione degli scambi formali e informali con interlocutori aziendali e stakeholder esterni;
- Esprimere influenza sociale nei confronti dei seguaci;
- Creare integrazione tra i seguaci.

In questi termini, il manager esercita naturalmente delle funzioni che rientrano nell'alveo della leadership.





## Una definizione di leadership

---

La leadership può essere inquadrata come una competenza specifica, che attiene alla capacità della persona di intessere interazioni ricche e vivaci con i propri interlocutori, ispirandoli all'azione.

Essa abilita alla guida di un gruppo di persone, condizionandone le scelte e motivandone i comportamenti.

Un manager che non possiede adeguate competenze di leadership non ha la capacità di ricoprire adeguatamente il proprio ruolo di centro nevralgico e di tessitore della rete di interazioni che animano l'agire organizzativo.

Tale fattispecie si ripercuote sulle prestazioni aziendali.



# La leadership informale

---

Chi esercita una leadership informale non può far leva sull'autorità per condizionare i comportamenti e indurre all'azione i propri seguaci.

La leadership informale si basa su fonti personali del potere, come il carisma e l'esperienza.

Essa prevede il congiunto ricorso a influenza sociale e integrazione, attecchendo in una visione delle dinamiche organizzative che accomuna leader e follower.

Non è detto che vi sia un allineamento tra la leadership informale e gli orientamenti formali invalsi nell'istituto: la prima può finanche giungere a mettere in discussione l'identità organizzativa.



# **Gli attributi distintivi della leadership**

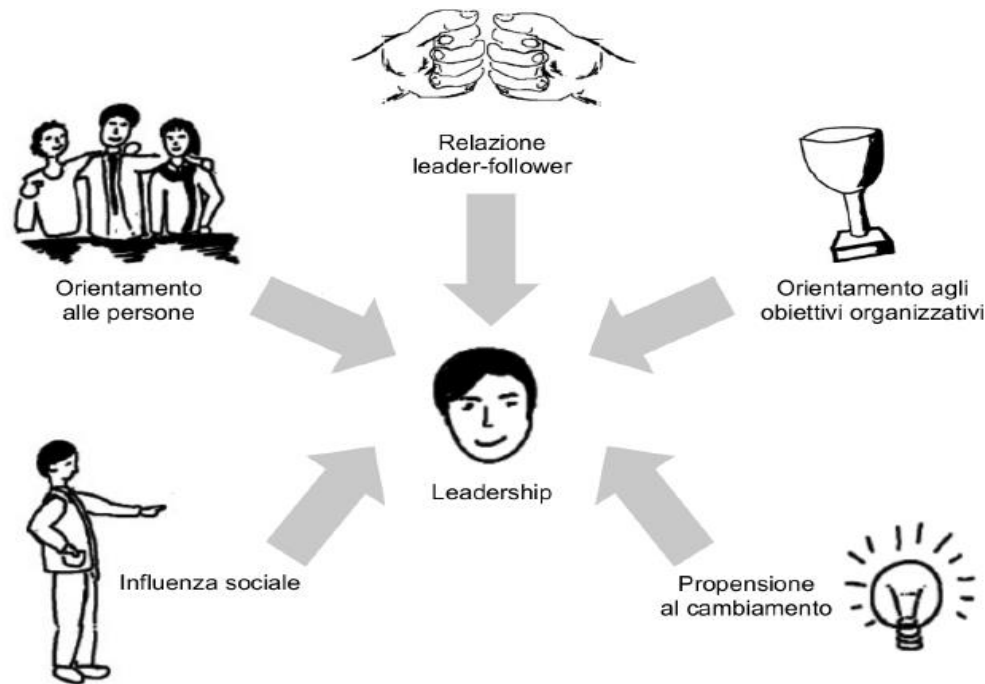
---

Il fenomeno della leadership si esplica attraverso cinque caratteristiche salienti:

- Si realizza in un particolare contesto sociale;
- Prevede il consapevole esercizio di influenza sociale;
- Si connota per un allineamento di fondo agli obiettivi strategici dell'istituto;
- Esprime una propensione intrinseca al cambiamento;
- Si alimenta di soft skill, indispensabili a puntellare la capacità individuale di influenza sociale.



# Una rappresentazione dei tratti distintivi della leadership





# Gli stati che abilitano alla leadership

---

La leadership acquisisce connotazioni peculiari alla luce di tre fattori:

- La posizione organizzativa del leader;
- La fonte che legittima l'esercizio dell'influenza;
- La reputazione di cui il leader gode.

Questi tre fattori delineano diversi status, idonei a determinare le modalità di esercizio della leadership.

- La posizione organizzativa consente di discriminare tra uno status scalare e uno status funzionale.
- La fonte dell'influenza induce a distinguere uno status originario e uno status acquisito;
- La reputazione prevede una distinzione tra uno status esterno e uno status interno.



# L'evoluzione degli studi sulla leadership

---

Gran parte delle riflessioni sull'identità e sul ruolo del leader sono state concepite durante lo scorso secolo.

Si individuano alcune fasi che descrivono il percorso evolutivo degli studi sulla leadership:

- In un primo momento, l'attenzione è tributata ai tratti distintivi del leader;
- Successivamente, l'analisi si concentra sugli stili dell'influenza sociale;
- In una terza fase, si afferma un approccio contingente allo studio della leadership;
- Gli ultimi avanzamenti sposano una lettura carismatica ed emergente della leadership.



# Lo sviluppo delle teorie della leadership

| Teoria dei «tratti»                                                                                                                                                                                                | Teoria degli «stili»                                                                                                                                                                                                    | Teoria «situazionale»                                                                                                                                                                                                   | Teoria «carismatica»                                                                                                                                                                                                                                 | Approcci emergenti                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Si tenta di pervenire alla definizione degli attributi e delle caratteristiche che distinguono il leader dagli altri membri dell'azienda: leader si nasce e non si diventa, in linea con l'assunto del grande uomo | I comportamenti e le attitudini del leader sono considerati più importanti dei tratti nel discriminare le capacità di guida e di influenza sociale: sono gli stili a determinare la leadership nell'agire organizzativo | Non esiste un modello di leadership ideale, che ottimizza le prestazioni individuali e collettive. Piuttosto, è necessario adattare il proprio stile di guida alle situazioni che si riscontrano nel contesto di azione | Il leader è un attore in grado di esercitare un'intensa influenza sociale in azienda e, in virtù di essa, di avviare processi trasformativi, che agevolano il cambiamento individuale e collettivo in un'ottica di forte adesione all'organizzazione | Le attività di leadership si accompagnano a quelle di management e risultano fondamentali nel plasmare i processi di <i>strategy making</i> e di cambiamento strutturale e comportamentale all'interno dell'azienda |
| 1920-1950                                                                                                                                                                                                          | 1950-1960                                                                                                                                                                                                               | 1960-1970                                                                                                                                                                                                               | 1970-1980                                                                                                                                                                                                                                            | 1980-2000                                                                                                                                                                                                           |



# Gli stili di leadership

---

Tannenbaum e Schmidt (2009) delineano sette diversi comportamenti che descrivono l'esercizio dell'influenza sociale.

A loro volta, questi comportamenti possono essere ricondotti a due stili:

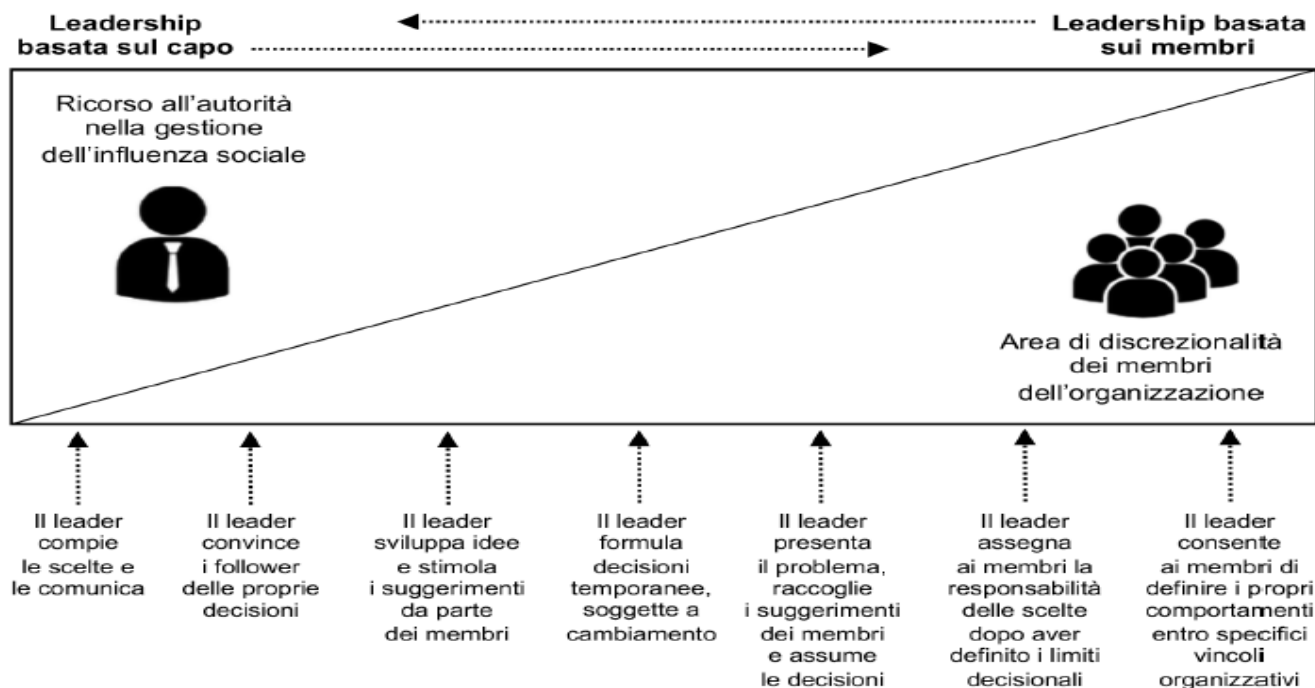
- La leadership centrata sul capo (vale a dire, orientata all'autorità);
- La leadership centrata sui seguaci (vale a dire, orientata alla discrezionalità).

È possibile che il leader tenti di bilanciare la propensione all'autorità e quella alla discrezionalità.





# Gli stili di leadership secondo Tannenbaum e Schmidt (2009)





## **La proposta di Blake, Mouton e Bidwell (1962)**

---

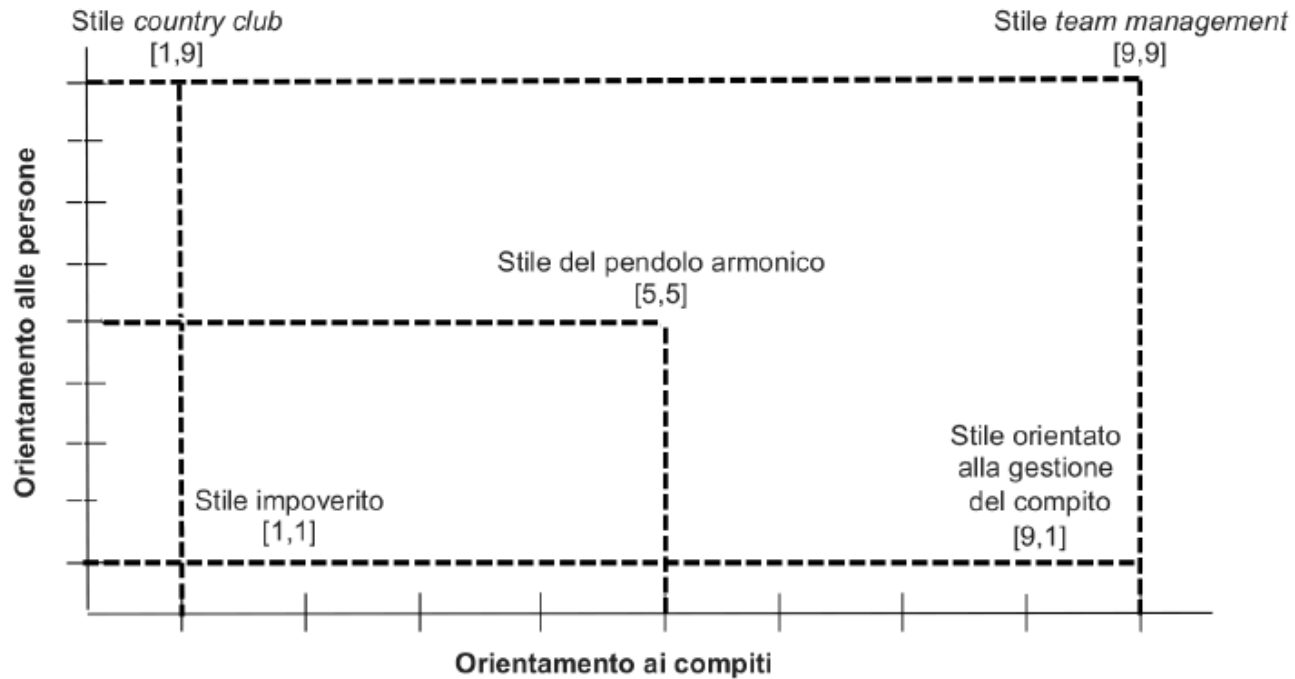
Si considerano due criteri che esplicano il modo in cui il leader esercita la sua funzione di guida:

- L'orientamento al compito: concerne la centralità tributata agli aspetti funzionali nel determinare le dinamiche e le decisioni di gruppo;
- L'orientamento alle persone: attribuisce salienza alle esigenze sociali dei membri, i quali hanno interesse a che si pervenga al mantenimento di relazioni sane e durature nel gruppo.

I due criteri non si elidono vicendevolmente: essi possono essere in vario modo combinati, dando vita a particolari stili di leadership.



# La managerial grid





# La leadership situazionale

---

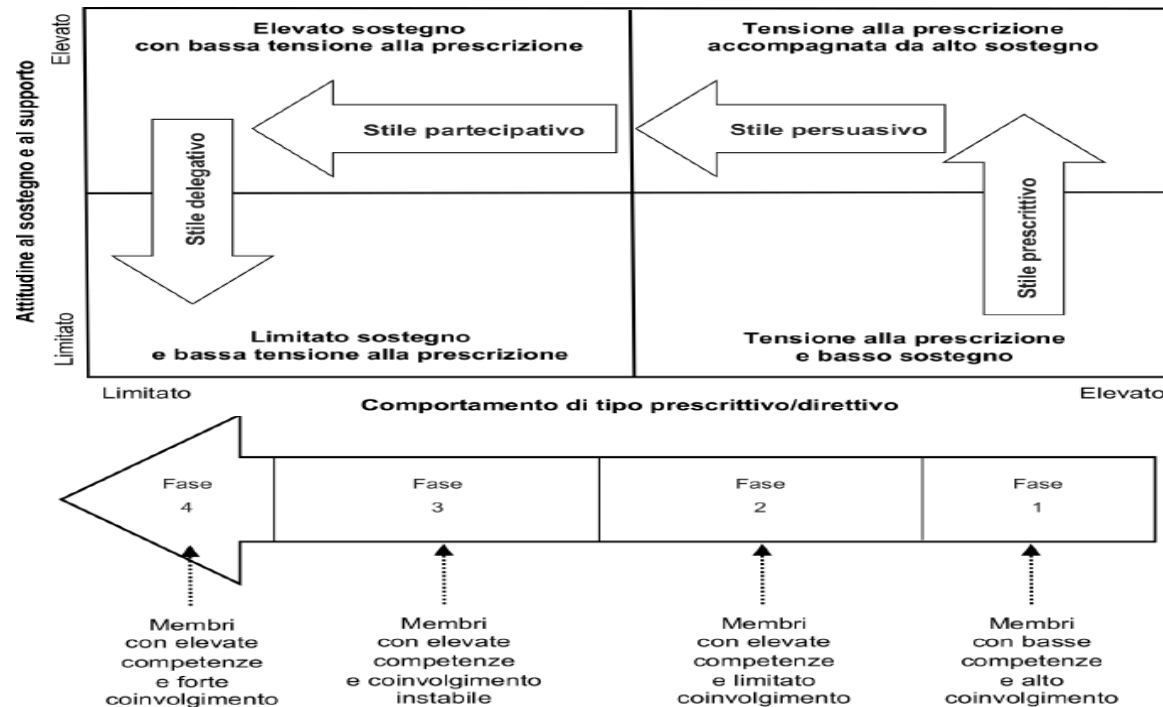
Si assume l'impossibilità di identificare un approccio di leadership ideale, che consenta di guidare con successo un gruppo e di esercitare un'influenza sociale idonea a ispirare i seguaci.

Il leader deve implementare un modello di indirizzo adatto alle specifiche situazioni affrontate.

Nella formulazione di Hersey e Blanchard (1982), la variabile contingente da prendere in considerazione riguarda il livello di crescita professionale e di maturità psicologica dei seguaci.



# Gli stili di leadership secondo Hersey e Blanchard





## La proposta di Fiedler (1978)

---

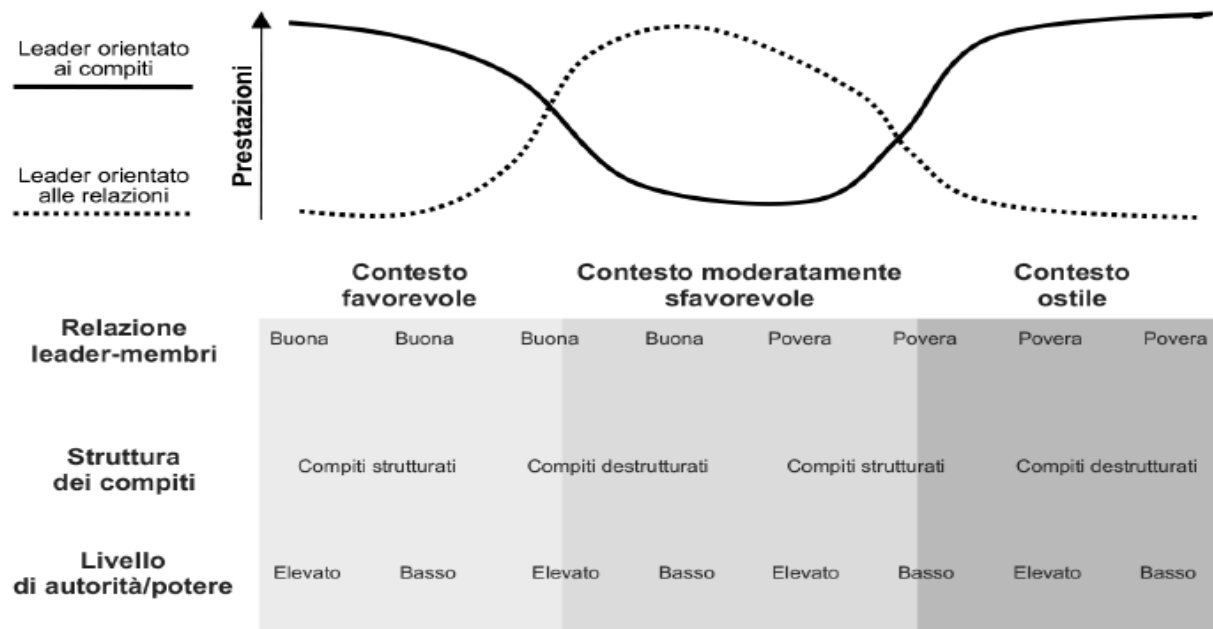
Secondo Fiedler, lo stile di leadership più appropriato è esito della capacità di controllo e influenza di cui il capo gode nel suo contesto di azione.

Controllo e influenza dipendono da tre fattori situazionali:

- La qualità della relazione leader-follower;
- La struttura dei compiti;
- L'intensità di autorità formale esercitata dal leader.



# Il modello di Fiedler (1978)





# La leadership trasformativa

---

Le attività di leadership sono esito di un comportamento carismatico.

Il leader ha il compito di creare i presupposti per una continua trasformazione delle relazioni interpersonali e delle dinamiche aziendali.

Lungi dall'esprimere un ruolo meramente transazionale, il leader compie una costante e delicata opera di trasformazione dei processi gestionali e sociali tipici dell'azienda.

Tale leadership è:

- Individuale;
- Intellettuale;
- Ispirazionale;
- Idealizzante.