

OSTESA EU

**GUIDA PER DIRETTORI GENERALI, RESPONSABILI E PROPRIETARI DI PICCOLE E
MEDIE IMPRESE SU COME MIGLIORARE IL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE
CAMBIANDO LO STILE DELLA LEADERSHIP**



Erasmus+

Questo progetto è supportato dalla Commissione Europea. Questa comunicazione riflette il punto di vista solo degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per ogni uso che possa essere fatto delle informazioni contenute nel presente documento. Progetto n°: 2015-1-PL01-

PARTNERS



**Polska Fundacja Ośrodków
Wspomagania Rozwoju Gospodarczego
„OIC Poland” w Lublinie**

OIC Poland Foundation

www.oic.lublin.pl

Ewelina Iwanek

ewelina.iwanek@oic.lublin.pl



Eurosuccess Consulting

www.eurosc.eu

Giorgos Giorgakis

george@eurosc.eu



INOVA+

www.inovamais.eu

Ana Neves

ana.neves@inova.business



FONDAZIONEISTUD

Fondazione ISTUD

www.istud.it

Tommaso Limonta

TLimonta@istud.it



DAP Services

www.dap-services.cz

Bohdana Fialová

fialova@dap-services.cz

Data di pubblicazione: 01/06/2018



Contenuti

1. INTRODUZIONE	4
2. IL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE, IL SUO IMPATTO SULLE PERFORMANCE E LE SUE DIMENSIONI	5
2.1 LA DEFINIZIONE DEL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE E LA SUA DIMENSIONE	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
2.2 FATTORI CHE INFLUENZANO IL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE .	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
2.3 DIFFERENZA FRA LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE ED IL CLIMA DELLA STESSA.....	10
3. STILI DELLA LEADERSHIP ED IL LORO IMPATTO SUL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
3.1 STILI DI LEADERSHIP DIFFUSI E IL LORO EFFETTO SUL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE	14
3.2 PASSI NEL CAMBIARE LO STILE DI LEADERSHIP	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
4. LA STRUTTURA DELL'ORGANIZZAZIONE E LE SUE CONNESSIONI CON IL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE	23
4.1 STRUTTURA DELLA ORGANIZZAZIONE	23
4.2 CLASSIFICAZIONE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE BASATE SU DIFFERENTI PROSPETTIVE	24
4.3 FATTORI INFLUENZANTI L'EFFETTIVA SELEZIONE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE	29
4.4 CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE E STRUTTURA	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
5. RISORSE UMANE – IL LEADER, L'IMPIEGATO ED IL TEAM	32
5.1 RISORSE UMANE E CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
5.2 L'IMPATTO DI UN CLIMA POSITIVO DELL' ORGANIZZAZIONE, SULLO STARE BENE	38
6. CASI PRATICI – ESEMPI POSITIVI E NEGATIVI DI CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE ...	41
6.1 ESEMPI POSITIVI.....	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
6.2 ESEMPI NEGATIVI	46
7. ESERCIZI E RIFLESSIONI	56
7.1 AUTO VALUTAZIONE DEL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE – IL VILLAGGIO ORGANIZZATIVO	56
7.2 ORGANIGRAMMA.....	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
7.3 VALORI DI LEADERSHIP.....	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.
7.4 DISC PERSONALITY TEST – COMPRENDERE I COMPORTAMENTI	61
7.5 ESERCIZI DI LEADERSHIP – IL DILEMMA ETICO	64
8. BIBLIOGRAFIA.....	BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.



1. INTRODUZIONE

La Guida per **Direttori Generali, Direttori di Linea e Proprietari di PMI su come migliorare il clima organizzativo cambiando il loro stile di leadership** contiene un utile contesto teorico e materiale interattivo di autoapprendimento su come migliorare il clima di un'organizzazione. La Guida è un processo condotto *step by step* su come ottenere il miglioramento del clima organizzativo attraverso lo sviluppo dello stile di leadership e può essere utilizzato come strumento da datori di lavoro, responsabili delle risorse umane e formatori / consulenti nel loro lavoro quotidiano. La guida include le seguenti sezioni:

1. Una descrizione del clima dell'organizzazione e le definizioni delle sue dimensioni
2. Consulenza per proprietari / manager / manager di linea e dipendenti delle PMI su come migliorare la percezione di ogni elemento del clima organizzativo
3. Descrizione degli *step* necessari per cambiare lo stile di leadership
4. Presentazione di vari esempi di strutture organizzative e la relazione tra le risorse umane ed il clima organizzativo
5. Esercizi e casi pratici per sviluppare uno stile di leadership che migliori il clima



2. IL CLIMA DELL'ORGANIZZAZIONE, IL SUO UMPATTO SULLE PERFOMANCE DEL BUSINESS E LE SUE DIMENSIONI

OBBIETTIVI D'APPRENDIMENTO

Dopo aver letto questo capitolo, dovrete essere in grado di capire:

1. Il concetto di clima dell'organizzazione
2. Gli aspetti che influenzano maggiormente il clima dell'organizzazione
3. Modelli di organizzazione significativi
4. Importanti dimensioni del clima organizzativo per le PMI
5. Fattori che generalmente influenzano il clima dell'organizzazione

2.1 Definizione del clima organizzativo e sue dimensioni

La ricerca sul clima organizzativo trova le sue origini nella teoria del campo di Levin. Il clima organizzativo è la percezione delle persone dell'ambiente organizzativo: come ci si sente a lavorare in un'organizzazione specifica. Per accendere la motivazione e il senso di appartenenza dei dipendenti, i manager devono comprendere e applicare un quadro di feedback e altri strumenti pertinenti per raccogliere i benefici di un clima organizzativo positivo. Il clima organizzativo si riferisce alle percezioni condivise che i membri dell'organizzazione hanno sulla loro organizzazione e sul loro ambiente di lavoro (Robbins, Judge, 2013).

Secondo Stringer (2001) il clima organizzativo è un insieme di proprietà misurabili dell'ambiente di lavoro, basato sulle percezioni collettive delle persone che lavorano nell'ambiente e che ha dimostrato di influenzarne la motivazione ed il comportamento.

Quindi, quali sono queste dimensioni?

Tipi e dimensioni del clima organizzativo

Esistono molte **dimensioni** del clima organizzativo, per esempio chiarezza, impegno, qualità della vita lavorativa, relazioni interpersonali, benefici equi, benessere ecc. Alla fine degli anni '70, il numero di dimensioni identificate come rilevanti per il clima organizzativo era cresciuto abbastanza e includeva vari aspetti, come struttura, ricompensa, rischio, calore, sostegno, standard, conflitto, identità, democraticità, autocraticità, sostegno, innovatività, relazioni tra pari, cooperazione, coesione, pressione e molti altri. Nuove dimensioni venivano aggiunte ogni volta che un ricercatore riteneva che il concetto di clima organizzativo potesse essere utile per comprendere un fenomeno interessante (Ostroff, Kinicki, Tamkins, 2003).

Koys e DeCotiis (1991) menzionano dimensioni diverse di clima organizzativo:



Figure 1: Koys e DeCotiis dimensioni del clima dell'organizzazione

Avendo cura della prevalenza di ambiti specifici, le organizzazioni assumono caratteristiche distinte e ben definite che sono adeguatamente descritte da modelli teorici. Di seguito, abbiamo scelto di presentare i modelli più significativi.

Modelli teorici

Possiamo identificare diversi modelli teorici che sono stati sviluppati nella letteratura per classificare meglio le dimensioni del clima organizzativo e il loro impatto sull'organizzazione nel suo complesso.

1. Il modello delle relazioni umane (focus interno, orientamenti flessibili) ha norme e valori associati con l'appartenenza, la fiducia e la coesione, raggiunti attraverso mezzi come la formazione e lo sviluppo delle risorse umane. Il coordinamento e il controllo sono raggiunti attraverso l'empowerment e la partecipazione e le relazioni interpersonali sono di supporto, di cooperazione e di fiducia nella natura.

2. Nel modello di processo interno (messa a fuoco interna, orientamento del controllo) l'accento è posto sulla stabilità, dove gli effetti dell'incertezza ambientale sono ignorati o ridotti al minimo. Il coordinamento e il controllo sono raggiunti aderendo a regole e procedure formali. Il modello di processo interno rappresenta la classica burocrazia.

3. L'enfasi del modello di sistema aperto (focus esterno ed orientamento flessibile) è sulla disponibilità, sul cambiamento e sull'innovazione, in cui norme e valori sono associati alla crescita, all'acquisizione delle risorse, alla creatività e all'adattamento.

4. L'enfasi principale nel modello di obiettivo razionale (focus esterno e controllo) è il perseguimento e il raggiungimento di obiettivi ben definiti, in cui norme e valori sono associati a produttività, efficienza, raggiungimento degli obiettivi e feedback delle prestazioni.

5. Nel modello gerarchico del clima organizzativo di James e James (1989, come citato in Wojszczyk, 2000) vengono evidenziate quattro dimensioni:

- *Supporto gerarchico e facilitazione* (ovvero influenza gerarchica, influenza psicologica, fiducia e supporto manager, facilitare la cooperazione con il manager, chiarezza degli obiettivi del manager e facilitare);
- *Sforzi di ruolo e non conformità* (ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo, sovraccarico di ruolo, conflitto di subordinazione nella squadra, identificazione organizzativa, interesse e consapevolezza del manager);
- *Aspettative, compiti e autonomia* (autonomia del lavoro, importanza del lavoro, aspettative / compiti e varietà);



- *Cooperazione di gruppo, calore e cordialità* (cooperazione di gruppo, responsabilità per l'efficacia, cordialità e relazioni amichevoli di gruppo).

Le dimensioni del clima delle organizzazioni e le PMI

Tutte le suddette dimensioni del clima organizzativo sono state valutate dagli intervistati del progetto (responsabili, proprietari di PMI - direttori generali, dipendenti di varie PMI, partecipanti che rappresentano formatori, consulenti e dipendenti delle risorse umane) durante il lavoro sul campo del progetto UE OSTESA svolto in Polonia, Cipro, Repubblica Ceca, Italia e Portogallo. I partecipanti hanno valutato l'importanza delle 37 dimensioni del clima organizzativo e hanno indicato le 10 principali dimensioni (chiave) del clima organizzativo per le PMI. Queste sono:

1. **Comunicazione:** la condivisione gratuita delle informazioni in tutta l'organizzazione.
2. **Premi:** il grado in cui i dipendenti si sentono riconosciuti e premiati per un buon lavoro e che tale riconoscimento è direttamente e differenzialmente correlato ai livelli di rendimento.
3. **Riconoscimento:** la percezione che i contributi dei membri all'organizzazione siano riconosciuti.
4. **Coesione:** la percezione di stare insieme o condividere all'interno dell'organizzazione, inclusa la volontà del membro di fornire un aiuto materiale.
5. **Supporto:** la percezione della tolleranza del comportamento dei membri da parte dei superiori, inclusa la volontà di permettere ai membri di imparare dai propri errori senza timore di rappresaglie; la sensazione che i dipendenti si sostengano reciprocamente.
6. **Chiarezza:** la sensazione che tutti sappiano cosa ci si aspetta da loro e che capiscono in che modo tali aspettative si riferiscono ai più grandi obiettivi e obiettivi dell'organizzazione; una preoccupazione con la definizione chiara degli obiettivi dell'organizzazione.
7. **Fiducia** - la percezione della libertà di comunicare apertamente con i membri a più alti livelli organizzativi e collaboratori su questioni sensibili o personali con l'aspettativa che l'integrità di tali comunicazioni non sia violata.



8. **Leadership:** i membri dell'organizzazione (team) accettano la guida e la guida di esperti, se necessario i membri del team possono assumere ruoli di leadership e sono supportati da altri dipendenti.
9. **Equità:** la percezione che le pratiche organizzative siano eque e non arbitrarie o capricciose.
10. **Efficienza:** il grado di importanza attribuito all'efficienza dei dipendenti e alla produttività sul lavoro.
11. **Benessere dei dipendenti:** la misura in cui l'organizzazione valuta e si prende cura dei dipendenti.

2.2. Fattori influenzanti il clima dell'organizzazione

Lo stile di leadership è in particolare uno dei fattori più importanti che influenzano direttamente il clima organizzativo. La leadership può essere definita come una combinazione di tratti specifici, caratteristiche, abilità e comportamenti che i leader usano quando interagiscono con i loro subordinati (Ojokuku, Odetayo e Sajuyigbe, 2012, p 203). In uno dei primi concetti di leadership, McGregor suggerisce l'esistenza di due stili di gestione: democratico e autocratico (Kozusznik, 2002). Le attuali teorie di leadership sottolineano altri stili di leadership, ovvero leadership carismatica, leadership transazionale, leadership trasformazionale, leadership visionaria e leadership basata sulla cultura (Bass, 2008). Concettualizzazioni originali del clima si sono concentrate principalmente sul ruolo di un leader nel creare e influenzare il clima. Studi sperimentali hanno dimostrato che il clima si è progressivamente differenziato nel tempo in modo coerente con lo stile del leader. I leader o i supervisor fungono da filtri interpretativi dei processi organizzativi, delle pratiche e delle caratteristiche rilevanti per tutti i membri del gruppo, contribuendo allo sviluppo di percezioni climatiche comuni. Esponendo i dipendenti alle stesse politiche, pratiche e procedure, i leader agiscono come "ingegneri del clima" o "gestori di significato" (Ostroff, Kinicki, Tamkins, 2003). Lo stile di gestione, il modo in cui il lavoro organizzativo è diretto e coordinato gioca un ruolo fondamentale nel



plasmare le percezioni climatiche. Infine, puoi trovare maggiori informazioni sugli stili di leadership e il loro impatto sul clima organizzativo nel prossimo capitolo.

Oltre alla leadership, i partecipanti al lavoro sul campo hanno menzionato anche i seguenti fattori che influenzano il clima organizzativo:

- Comunicazione effettiva, ascolto attivo, comprensione;
- Relazioni tra pari, feedback e ambiente amichevole;
- Ambiente di lavoro piacevole e privo di stress;
- Supporto di supervisione, senso di supporto e complementarietà nel lavoro di squadra;
- Assegnazione chiara e chiara di ruoli, compiti e responsabilità (tenendo conto delle predisposizioni, punti di forza e debolezza dei dipendenti);
- Trattamento equo ed equo dei dipendenti sul posto di lavoro;
- Crescita professionale (possibilità di sviluppo per i dipendenti
- Premi (non solo monetari ma anche premi come una parola di gratitudine, giorni di ferie aggiuntivi) e riconoscimento professionale;
- Personalità, senso dell'umorismo, cultura personale e morale;
- Responsabilità, autonomia, fiducia e rispetto.

2.3 Differenze tra la cultura dell'organizzazione e sul clima dell'organizzazione

È sempre difficile distinguere tra **cultura dell'organizzazione e clima**, senza attingere a pesanti analisi teoriche o astratte; sono elementi immateriali della vita di un'organizzazione e, quindi, può essere difficile metterli in termini semplici. Tuttavia, sono concetti fondamentali per aiutarci a capire di più sulla nostra organizzazione.

La **cultura** potrebbe essere descritta come la base su cui ogni organizzazione è costruita (come le radici di un albero). Si sviluppa nel tempo e consiste in valori - dichiarati e impliciti - convinzioni, norme e tradizioni che guidano il modo in cui un'organizzazione conduce la propria attività e, a sua volta, come si comportano le persone. In termini semplici, la cultura potrebbe essere descritta come la personalità dell'organizzazione e,



spesso, la cultura di una particolare impresa può essere ricondotta a quei valori personali detenuti dal fondatore, o è un riflesso del senior management nell'organizzazione. Sebbene sia in qualche modo intangibile, la cultura ha un ruolo significativo nell'influenzare tutti gli aspetti della vita all'interno dell'organizzazione e in effetti come interagisce con il mondo esterno; pensa a quanto possa essere diversa la cultura in una società di intermediazione a Wall Street, da quella che pervade all'interno di un'organizzazione caritatevole. Considera i vari luoghi in cui potresti aver lavorato nella tua carriera; probabilmente avevano qualcosa di unico su di loro e questa è una manifestazione della loro cultura. In certi lavori, probabilmente ti sei sentito molto a tuo agio a lavorare lì, in altri potresti non aver provato la stessa affinità con l'organizzazione.

Il clima, d'altra parte, potrebbe essere descritto come qualcosa che esiste a livello superficiale e si riferisce al qui e ora; riguarda ciò che si prova a lavorare nell'organizzazione. Se la cultura è la personalità, allora il clima ha più a che fare con l'atmosfera o l'atmosfera prevalente all'interno dell'organizzazione. Il clima è soggetto a fluttuazioni più a breve termine ed è determinato da molti fattori che includono la leadership, la struttura, i premi e il riconoscimento.

CULTURA DELL' ORGANIZZAZIONE	CLIMA DELL' ORGANIZZAZIONE
Basata sull'antropologia e sociologia	Basata sulla psicologia
I membri imparano e comunicano ciò che è accettabile o inaccettabile nell'organizzazione	Non si occupa di valori e norme, ma principalmente dell'attuale atmosfera dell'organizzazione
È di lunga durata	Si sviluppa attraverso direttive dei manager

Figura 2: Clima dell'organizzazione Vs Cultura dell'organizzazione

Comprendere le differenze fondamentali tra cultura e clima è immensamente utile per te come leader, poiché ti aiuterà a riconoscere che una cultura in cambiamento è una sfida significativa, e potrebbe essere fuori dalle tue mani, a seconda della tua anzianità, ma puoi influenzare il clima all'interno della tua squadra scegliendo un modo per guidarli. Ciò



deve essere fatto in modo specifico con il tuo stile di **leadership generale**, ma anche, nel modo in cui progettare o migliorare le pratiche di lavoro, riconoscere e premiare le prestazioni e come gestire i conflitti.

DOMANDE PER RIFLETTERE (1): LA PERCEZIONE

1. Secondo la vostra opinione qual è la percezione del clima nella vostra società?
2. Quali sono i principali fattori che influenzano tale percezione tra dipendenti e collaboratori?
3. Qual è l'impatto del clima organizzativo sull'identità della vostra azienda? È coerente con la strategia aziendale e le aspettative di gestione?
4. Quali sono le dimensioni che più influenzano il clima organizzativo nella vostra organizzazione?
5. La percezione del clima organizzativo è coerente con la strategia aziendale e di comunicazione della tua azienda?

DOMANDE PER RIFLETTERE (2): I COMPORAMENTI

1. Che tipo di comportamenti vengono generalmente premiati all'interno della tua azienda? Un tale sistema di premi è guidato dalla volontà di migliorare il clima organizzativo?
2. Di quali meccanismi puoi contare (se ne hai) per supportare quei comportamenti che sono più in linea con il miglioramento del clima organizzativo?
3. I tuoi dipendenti conoscono davvero il sistema di premi dell'organizzazione?
4. Avete norme / procedure specificamente adottate per promuovere il miglioramento del clima organizzativo?

Esercizio

Nel capitolo **7. Esercizi e riflessioni** potete completare l'esercizio **7.1 Autovalutazione del clima dell'organizzazione**, se volete riflettere ulteriormente sull'interpretazione e sul significato dei fattori che influenzano il clima dell'organizzazione.

3. Stili di leadership e il loro impatto sul clima organizzativo

OBBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Dopo aver letto questo capitolo, dovresti essere in grado di:

1. Comprendere l'influenza della leadership in un clima organizzativo positivo e, come risultato, nella performance organizzativa;
2. Comprendere le differenze tra ogni stile di leadership;
3. Identificare quale stile di leadership è più accurato per ogni squadra / organizzazione;
4. Descrivi il processo di sostenere un cambiamento in uno stile di leadership.


3.1 Stili di leadership popolari e come influenzano il clima organizzativo

La leadership è come un processo di influenza sociale in cui il leader fomenta la partecipazione dei membri verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014), che determinerà il modo in cui la squadra coopera e la soddisfazione e l'impegno del lavoro dei lavoratori verso l'organizzazione. Pertanto, i team leader agiscono come "ingegneri del clima" (Ostroff, Kinicki, Tamkins, 2003). Per dimostrare fino a che punto gli stili di leadership influenzano il clima organizzativo, esploreremo tre dei concetti principali di leadership - **Autocratico, Democratico e Laissez-Faire**, e due più recenti - **leadership transazionale e trasformativa** (nella sezione 3.2).

(1) Stile di leadership autocratico

Lo stile di leadership autocratico è centrato nel leader, in modo che i manager prendano le decisioni da sole senza l'input degli altri: l'ambiente di lavoro con poca o nessuna flessibilità e una gerarchia molto rigida. I leader possiedono un'autorità totale sui team e


impongono la loro volontà ai dipendenti (nessuno può sfidare le decisioni dei leader). Una volta che le decisioni vengono comunicate ai membri del team, è prevista una loro immediata implementazione. Questo tipo di leader si concentra sulla pratica autoritaria e coercitiva con i dipendenti e promuove una serie strutturata di premi e punizioni (il leader è spesso associato a un ufficiale di polizia e non a un capo squadra). Il manager autocratico è orientato alla produzione e al lavoro, socialmente distaccato, e è desideroso di controllo e potere - maggiore impegno per procedure / processi piuttosto che per le persone (Crosby, 1979). Tuttavia, questo concetto di leadership può essere applicato efficacemente in alcuni casi. La figura seguente mostra i vantaggi e gli svantaggi dello stile di leadership autocratico:

 Potrebbe essere uno stile di successo quando:	Non dovrebbe essere usato dall'organizzazione quando:
<ul style="list-style-type: none">→ Il personale nuovo e inesperto non sa quali compiti eseguire o quali procedure seguire - necessita di una stretta supervisione;→ Personale che svolge compiti di routine che determinati standard o procedure di sicurezza (ad esempio impianti industriali);→ Personale inefficace, che non risponde a nessun altro stile di leadership poiché non vede l'autorità nel leader.	<ul style="list-style-type: none">→ Il personale dimostra tensione, paura o risentimento;→ Il personale si aspetta che le proprie opinioni e contributi siano ascoltati (in posti di lavoro in cui la creatività è importante e i dipendenti richiedono potere decisionale);→ Il personale dimostra bassa motivazione, alto turnover, assenteismo e interruzione del lavoro.

(2) Stile di leadership "lascia correre"

Un leader che *lascia correre* manca dell'autorità sui dipendenti e non riesce a fornire un feedback regolare ai membri del team. Questo tipo di leader offre al personale totale libertà, che a sua volta rende i dipendenti adottanti una posizione passiva / non coinvolta, poiché non vi è alcun effetto di supervisione. I manager che adottano questo stile di leadership abdicano di solito alle loro responsabilità ed evitano di prendere decisioni (Robbins [et al.], 2007).

Le squadre lavorano con interferenze minime o nulle: tutta l'autorità e il potere sono dati al personale (definiscono obiettivi, prendono decisioni e risolvono problemi). Come risultato, la ricerca dimostra che questo stile di leadership è lo stile di gestione meno soddisfacente ed efficace (Flouris, Yalmaz, 2017). Tuttavia, la figura successiva dimostra che questo stile di leadership può essere efficace in determinate circostanze:

 Potrebbe essere uno stile di successo quando:	Non dovrebbe essere usato dall'organizzazione quando:
<ul style="list-style-type: none">→ Lo staff di specialisti è altamente specializzato e con esperienza nonché ben motivato;→ Lo staff è affidabile (di solito con carriere lunghe).	<ul style="list-style-type: none">→ Lo staff non è autonomo;→ Il leader non è in grado di fornire un feedback regolare agli impiegati sulla loro evoluzione - progresso→ Lo staff dipende moltissimo dal loro manager a riguardo di decisioni importanti (lui/lei non sono lì per questo).

(3) Stile di leadership democratico/partecipativo

Lo stile di leadership democratico (o partecipativo) è spesso posto come uno stile a medio termine. In altre parole, i processi decisionali / di risoluzione dei problemi sono decentralizzati e condivisi dai membri, essendo incoraggiati i contributi / suggerimenti dei membri del team (Dele [et al], 2015), che aumentano il morale dei dipendenti. Inoltre, un leader democratico accede alle prestazioni dei dipendenti, in modo che possano stabilire obiettivi, riconoscere i risultati raggiunti e mirare allo sviluppo / alla progressione all'interno dell'azienda. Bass (1997) sostiene che il leader democratico è socialmente vicino ai suoi dipendenti - egualitario, collaborativo, partecipativo e orientato alle persone. Pertanto, i dipendenti sono cooperativi e mostrano spirito di squadra, nonché morale elevato e motivazione al lavoro. Le statistiche mostrano che questo è uno degli stili di leadership più preferiti, che implica le seguenti dimensioni del clima organizzativo: equità, competenza, creatività, coraggio, intelligenza e onestà (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

La presente immagine mostra come il concetto di leadership democratica non sia sempre il migliore per il team o per l'organizzazione:



Può essere uno stile influente quando:

- Lo staff è altamente specializzato o con molta esperienza;
- Implementare cambiamenti operativi o risolvere problemi individuali o di gruppo;
- È necessario incoraggiare il team building e la partecipazione;
- Il leader vuole fornire opportunità per la crescita del personale dello staff e soddisfazione.

Non dovrebbe essere usato dalla organizzazione quando:

- I leader non possono fornire input agli impiegati, individualmente;
- Le aziende vogliono applicare processi economicamente vantaggiosi, poiché il processo decisionale fa affidamento sul gestore (e non è condiviso);
- Il leader non ha la fiducia e il rispetto da parte di tutti i dipendenti.

(4) Stile transazionale di leadership

Un leader transazionale è sempre disposto a dare qualcosa agli altri - incentivi e premi - in cambio del loro impegno e rendimento (ad esempio un aumento, una promozione o nuove responsabilità) al fine di incoraggiare i membri del team a migliorare continuamente (Scott, 2003). Tuttavia, in caso di cattiva performance, entrambe le parti sono anche consapevoli delle possibili punizioni. Questi leader forniscono feedback ai dipendenti su come eseguire le attività che sono progettate dall'organizzazione (Chaudhry, Javed, 2012) e il loro supporto include caso per caso, ovvero leader adatta i sistemi di ricompense e punizioni in base alle esigenze di ciascun dipendente (Syndell, 2008). Lo stile di leadership transazionale dipende dalle seguenti situazioni:





Può essere uno stile influente quando:

- Aumentare la motivazione dei dipendenti per aumentare la produttività e l'efficienza all'interno del team (i dipendenti sanno che i loro sforzi saranno riconosciuti);
- Gli obiettivi organizzativi richiedono una pianificazione a breve termine, soprattutto quando è necessario aumentare la produzione e ridurre i costi poiché gli obiettivi a breve termine sono più facili da raggiungere da parte dei dipendenti;
- La struttura dell'azienda è chiara e concisa, fornisce istruzioni dirette e una gerarchia facile da capire - facile da tracciare se gli obiettivi sono stati raggiunti o meno.

Non dovrebbe essere usato dalla organizzazione quando:

- I lavoratori devono essere creativi per svolgere i loro compiti - le politiche e le regole determinate dal leader sono inflessibili, il che limita la flessibilità e non incoraggia la creatività;
- Si prevede di ascoltare i suggerimenti / contributi dati dai dipendenti per il miglioramento dell'organizzazione;
- Le squadre mostrano di essere emotivamente sensibili: i manager delle transazioni creano relazioni di lavoro transitorie rispetto a quelle emotive, che possono portare al disimpegno dei lavoratori nei confronti dell'azienda.

3.2. Passi nel cambio dello stile di leadership

Nella figura successiva vengono presentati i passaggi che supportano il passaggio da uno stile di leadership all'altro. Il processo di cambiamento dello stile di leadership deve essere conforme al processo di cambiamento verso un clima organizzativo positivo poiché entrambi devono corrispondere al concetto contemporaneo adottato dallo stile di leadership transazionale secondo cui un leader deve adattare le proprie pratiche di gestione in base al profilo e bisogni dei dipendenti, cioè in relazione ad ogni situazione (McElroy, 2016).



1

INDIVIDUA

- Prima di qualsiasi tentativo di cambiare uno stile di leadership, deve essere eseguita una diagnosi corretta a quella corrente.

- Attraverso questa diagnostica, è possibile identificare il motivo per cui un cambiamento deve aver luogo: il tuo stile di leadership è obsoleto e richiede un rebranding? L'organizzazione vuole aumentare l'efficienza e crescere sostenibile?

- Indipendentemente dalle esigenze, per sviluppare una migliore comprensione delle capacità dei lavoratori e dei contributi di ascolto delle parti interessate sarà possibile individuare i cambiamenti necessari.

- Il secondo passo presuppone una visione più ristretta verso i bisogni della squadra. Cerca di osservare e accedere a entrambe le abilità soft e hard. Ad esempio, auto-motivazione, comprensione dei doveri e orientamento al compito / agli obiettivi.

- Puoi anche optare per i test delle prestazioni. questo passaggio è cruciale per verificare se lo stile di leadership che si sta pianificando per implementare corrisponde con ciò di cui ha bisogno la squadra, o se richiede aggiustamenti.

2

VALUTA I
BISOGNI DEL
TEAM

3

ADATTA

- In base alle esigenze del team, cerca esperimenti piccoli, limitati e controllati. Adottare una mentalità flessibile poiché ciò richiede di improvvisare o adattare lo stile di leadership a ciascun dipendente, ad esempio a ciascuna situazione. Puoi scegliere una squadra o un progetto particolare per iniziare e applicare una leadership situazionale.

- Prendere una decisione su quale stile di leadership usare. non è consigliabile passare da uno stile tradizionale all'altro, ma piuttosto adattare lo stile alla situazione.

4

SCEGLI E
MIGLIORA

5

RIVISTA E
RIVALUTA

- È essenziale che un rappresentante delle risorse umane o un manager monitorino i progressi attraverso una serie di osservazioni e forniscano raccomandazioni. È sempre utile rivalutare il problema originale e apportare le modifiche necessarie.

Figura 3: Passi nel cambiamento dello stile di leadership

Inoltre, vi è uno stile di leadership che svolge un ruolo di supporto quando si passa da uno stile di leadership all'altro, vale a dire lo stile di leadership trasformativa. Questo leader è in grado di cambiare la struttura dell'organizzazione e motivare gli attuali lavoratori a impegnarsi con la nuova direzione. Un leader trasformativa ha le seguenti caratteristiche:

(A) Stile di leadership personalizzato - Dalla considerazione individuale

Un leader trasformativa è qualcuno in grado di adattare il suo stile di leadership alle diverse personalità, esigenze e abilità del team. Il capo squadra delega i compiti in base ai rispettivi talenti e interessi, ma sfida anche i dipendenti a fare miglia extra.

(B) Incoraggiare la creatività - Fornire stimoli intellettuali

Questo tipo di leader promuove l'innovazione aiutando i membri del team a vedere i problemi da una prospettiva diversa e richiedendo nuove idee e modi di fare le cose (Dele [et al.], 2015). I leader costruiscono una solida base che prevede una missione a lungo termine, che consente ai team di sovra performare più di quanto originariamente previsto o pensato possibile - empowerment (Stordeur [et al.], 2000).

(C) Guida, motivare e ispirare - Esudi motivazione ispiratrice

Questo leader impegna l'impegno in un contesto di valori / visione condivisi aumentando la motivazione, la soddisfazione e le prestazioni dei dipendenti (Podsakoff [et al.], 1990). Una cultura aperta con incoraggiamento spirituale viene creata attraverso la comunicazione e le relazioni di reciproca fiducia e rispetto tra leader e dipendenti: un'elevata intelligenza emotiva (Syndell, 2008), uno strumento motivazionale per il cambiamento.

(D) Preoccupazione per lo sviluppo dei dipendenti - Agire come mentore

Secondo Bass e Avolio (1993), la leadership trasformativa si verifica quando il leader detiene interessi individuali per conto del team e, allo stesso tempo, presta attenzione ai bisogni individuali che i lavoratori potrebbero avere per svilupparsi e crescere individualmente e professionalmente. Le dinamiche di leadership trasformativa includono delegare, insegnare / attività di mentoring e fornire feedback costruttivo. Inoltre, questo tipo di leader considera il benessere personale dei membri del team.

Uno stile di leadership trasformazionale richiede:

o Creare un ambiente di supporto in cui le responsabilità siano condivise - il leader è responsabile per il team, ma ogni membro del team è anche responsabile dello spirito di squadra. Tutti loro sono responsabili di creare autentica fiducia, rispetto e ispirazione l'uno nell'altro;

o Rompere lo status quo all'interno dell'azienda e elaborare strategie innovative, in equilibrio tra visione a breve termine e obiettivi a lungo termine;

o influenzare positivamente le prestazioni e l'impatto sul business degli altri, preferibilmente oltre le aspettative.

DOMANDE PER RIFLETTERE

1. Qual è lo stile di lead-lead all'interno della tua organizzazione? Credi che sia collegato al clima organizzativo?
2. Segui uno stile di leadership specifico o ne combini diversi?
3. Ti aspetteresti che i tuoi dipendenti si rendano conto di come lo stile di leadership dell'organizzazione influisce sulle loro prestazioni?

Esercizi

Nel capitolo **7. Esercizi e riflessioni** si possono trovare due attività interessanti su come identificare i valori di leadership e misurare le preferenze del comportamento: **7.3 Valori della leadership** e **7.4 DISC Test della personalità – Comprendere i comportamenti**.



4. La struttura organizzativa e le sue connessioni con il clima dell'organizzazione

OBBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Dopo aver letto questo capitolo, dovrete essere in grado di comprendere i seguenti punti:

1. Definizione del concetto di struttura organizzativa e della sua funzione
2. Panorama delle principali classificazioni delle strutture organizzative
3. I fattori influenzanti la selezione delle strutture organizzative
4. La relazione tra la struttura organizzativa ed il clima organizzativo

4.1 La struttura organizzativa

Questo capitolo tratta della relazione tra la struttura organizzativa e il clima organizzativo. La struttura organizzativa è uno dei fattori (Stringer, R. 2001) che influenzano il clima generale dell'organizzazione. Esistono molte definizioni e descrizioni diverse della struttura organizzativa. Per i nostri bisogni, la struttura organizzativa può essere definita come un **meccanismo che serve a coordinare e gestire i membri di un'organizzazione** (Bělohlávek, 1996), cioè a definire le relazioni e i mezzi reciproci per soddisfare determinate intenzioni.

La struttura organizzativa rende possibile:

- a) Determinare ed organizzare le attività
- b) Coordinare attività e assicurare una divisione del lavoro razionale
- c) Assegnare ruoli, competenze, responsabilità
- d) Coordinare persone, risorse ed attività
- e) Monitorare le attività dell'organizzazione
- f) Rispondere ai cambiamenti



Figure 4: Benefici dell'aver una struttura organizzativa

Questi criteri sono molto importanti quando si crea o si modifica la struttura organizzativa. Graficamente, la struttura organizzativa è illustrata da organigrammi, che esploreremo più avanti.

4.2 Classificazioni delle strutture organizzative basata su prospettive differenti

La letteratura che tratta della teoria della gestione organizzativa copre esaurientemente tutti i tipi e le descrizioni delle strutture organizzative. Riassumeremo i tipi di base delle strutture utilizzando la classificazione in base a diverse prospettive.

A. Strutture organizzative attraverso gruppi arrivi

- Una struttura organizzativa funzionale – una forma organizzativa basilare in cui i lavoratori sono raggruppati per somiglianze nei loro compiti, abilità o attività (ad esempio produzione, ricerca, finanza). Si basa sulla specializzazione funzionale delle sotto unità (reparti). I suoi vantaggi includono l'efficienza basata sulla specializzazione di esperti e la gestione singola.

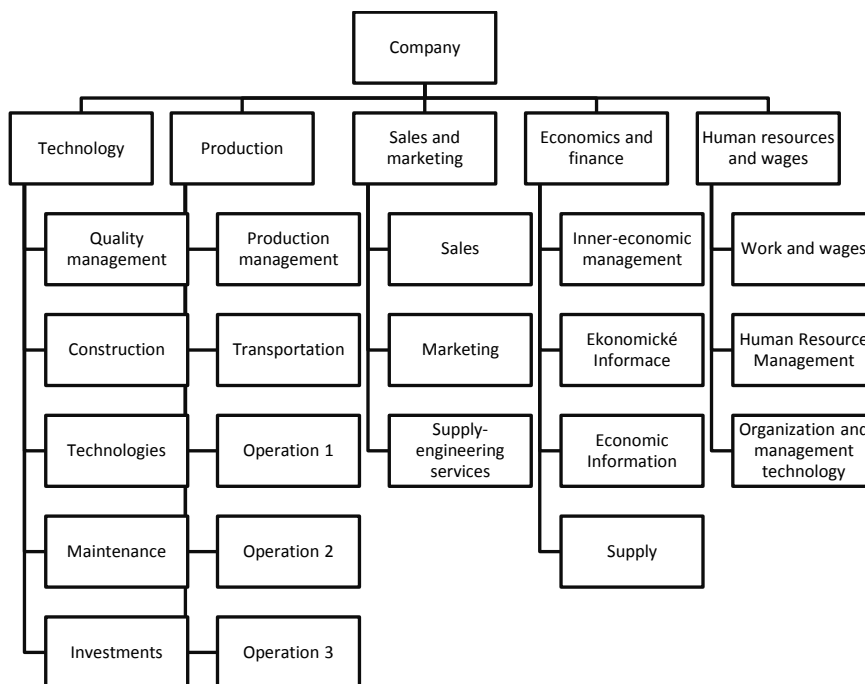


Figura 5: Funzionalità della struttura organizzativa

- Struttura per produzione (divisioni) – è basata sulla specializzazione della produzione, ciascun tipo di prodotto ha il suo proprio dipartimento che fornisce tutto per questo prodotto (marketing, sviluppo, fornitura, produzione, vendite).

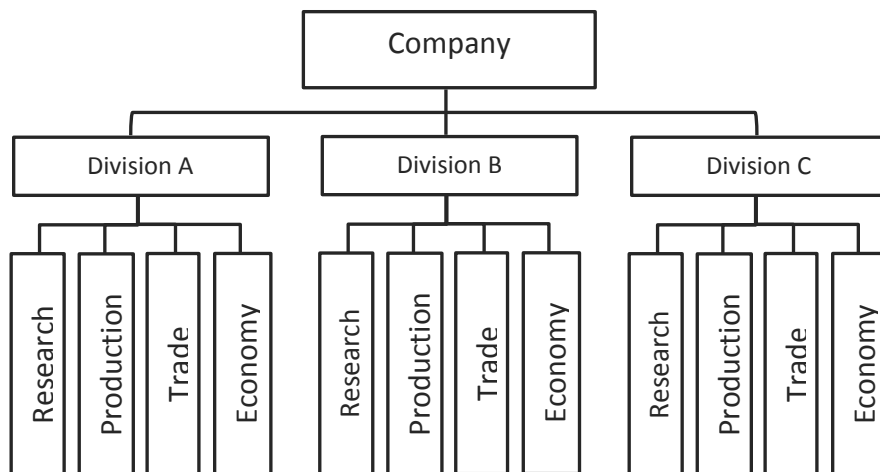


Figura 6: Struttura attraverso la produzione (divisione)

- Altre strutture orientate alle finalità basate su specifici bisogni, per esempio, dei client, fornitori, servizi e punti di vendita.

B. Altre strutture orientate allo scopo basate su esigenze specifiche, ad esempio, di clienti, fornitori, servizi e punti vendita.

- Struttura organizzativa lineare – si basa sul principio di un singolo manager e su responsabilità diretta e potere, quindi definisce con precisione le relazioni del potere decisionale diretto.

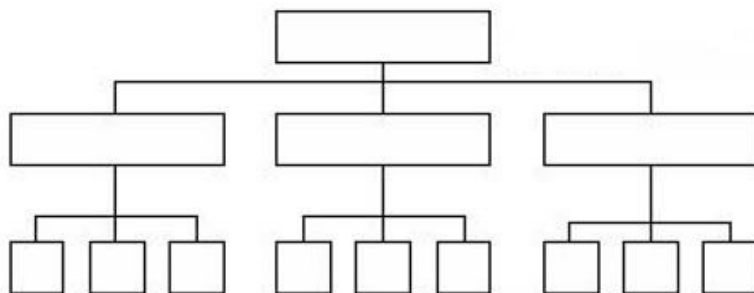


Figura 7: Struttura organizzativa lineare

- Struttura dello staff – i manager hanno bisogno di supporto e consulenza per il loro processo decisionale qualificato da dipartimenti professionali specializzati, “staff”, che non hanno potere decisionale o manageriale e che sono solo assistenti.
- Struttura lineare dello staff – il potere decisionale decisivo si basa sulla gestione lineare, ma i suoi assistenti hanno anche alcune competenze manageriali ben definite; i compiti preparati dallo staff sono approvati dal gestore.

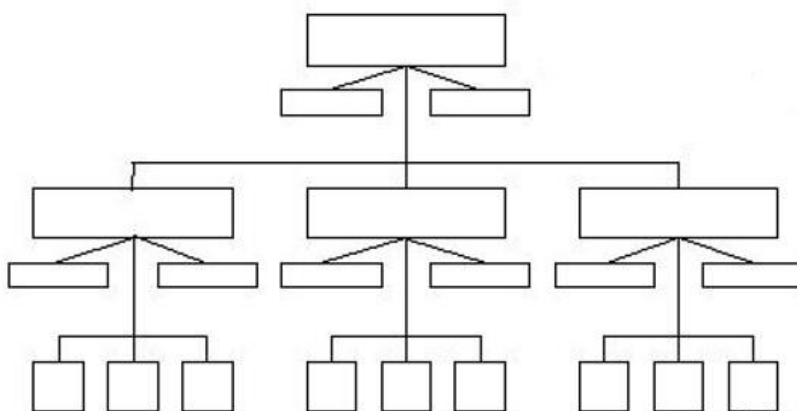


Figura 8: Linear-staff struttura

- **Struttura a matrice:** un lavoratore può essere subordinato a due o più gestori. I project manager scelgono i colleghi più adatti dagli altri dipartimenti per aiutarli a svolgere i compiti assegnati.

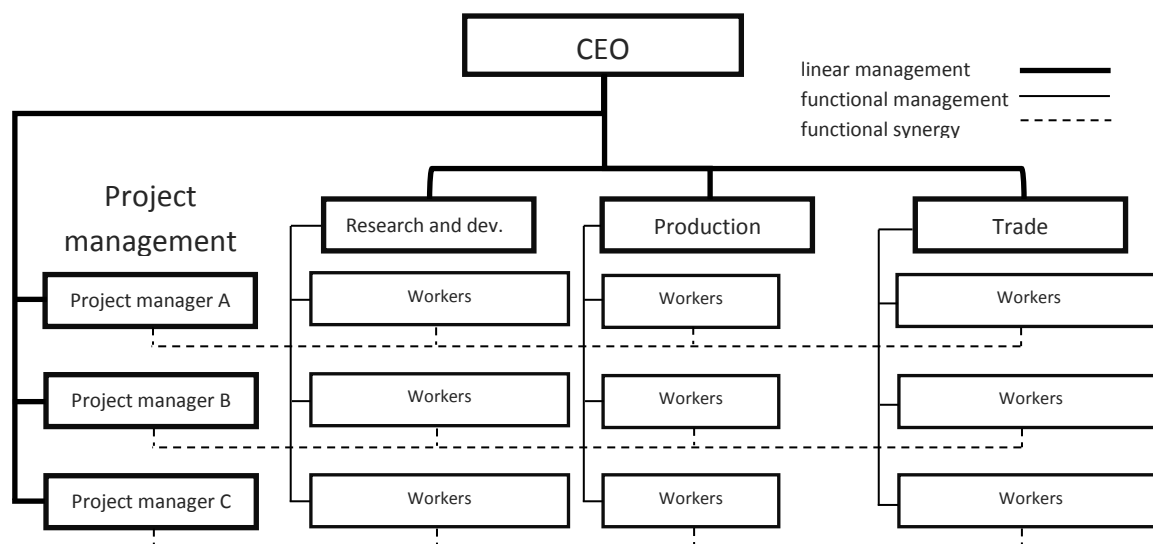


Figura 9: Struttura matrice

C. Strutture organizzative per scopi manageriali

- **Struttura organizzativa lunga** – ha molti livelli tra i lavoratori ordinari e il top management, e ogni manager ha un numero relativamente piccolo di subordinati.

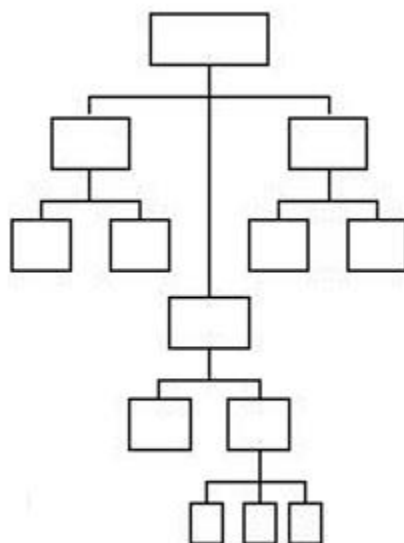


Figura 10: Struttura organizzativa

- Struttura organizzativa piatta – un piccolo numero di livelli, un gran numero di subordinati per superiore.

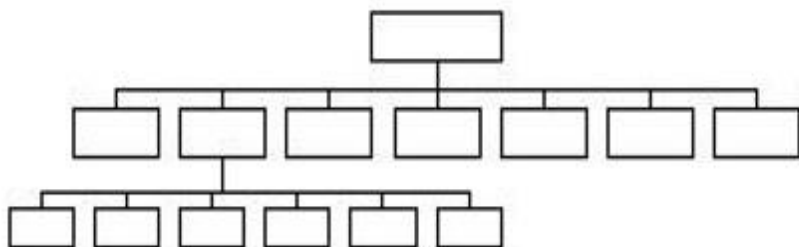


Figure 11: Struttura organizzativa piatta

D. Struttura organizzativa dal grado di formalizzazione

- Struttura organizzativa formale – superiorità e subordinazione definite in modo inequivocabile, responsabilità e poteri. Di solito è dichiarato usando regole organizzative e caratterizzato da organigrammi.
- Struttura organizzativa informale – creato spontaneamente in aziende e formato da gruppi di persone di interesse comune. Influenza la soddisfazione delle persone con le condizioni sul posto di lavoro, il loro morale e comportamento, la motivazione al lavoro e la partecipazione creativa.

E. Strutture organizzative dal grado di delega di potere e responsabilità

- Struttura organizzativa centralizzata: le competenze e le responsabilità si concentrano centralmente nelle mani di un numero limitato di manager che prendono tutte le decisioni manageriali importanti.
- Struttura organizzativa decentralizzata: le competenze e le responsabilità sono delegate a una cerchia di gestori significativamente più ampia, con il top management che assume principalmente la funzione di controllo e coordinamento.

F. Strutture organizzative per durata

- Struttura organizzativa temporanea – si prevede che siano di durata limitata, esempio: i progetti
- Struttura organizzativa permanente

4.3 Fattori che influenzano la effettiva selezione delle strutture organizzative

La creazione o modifica della struttura organizzativa fa parte della strategia e della gestione organizzativa. Ogni struttura ha vantaggi e svantaggi. È necessario considerare attentamente questi vantaggi e svantaggi in modo che i benefici siano massimizzati e gli svantaggi siano ridotti al minimo. I fattori che possono avere un impatto sullo sviluppo della struttura organizzativa sono:



Figura 12: Fattori esterni che influenzano le strutture dell'organizzazione

4.4 Clima dell'organizzazione e struttura organizzativa

Come è collegata la struttura organizzativa al clima nell'organizzazione? Usiamo il diagramma disponibile nella Figura 13 per aiuto.

Come si può vedere dal diagramma semplificato di Figura 12, la struttura organizzativa è parte integrante dell'organizzazione. È uno strumento per raggiungere gli obiettivi e le visioni dell'organizzazione. Come accennato all'inizio del capitolo, la struttura determina la divisione dell'ambito del lavoro e della gestione



Figura 13: Il clima dell'organizzazione

Tutte le componenti basilari dell'organizzazione, ad esempio: la **strategia organizzativa**, la **cultura organizzativa**, e **strumenti manageriali**, **lavoro in un clima organizzativo particolare**. Loro formano ed influenzano con i loro effetti il contenuto e poi influenzano la performance dell'organizzazione. È una relazione di mutua interazione.

Tuttavia, se una **struttura organizzativa** e i risultanti processi organizzativi sono completamente o parzialmente **non-funzionali**, anche il **clima organizzativo è influenzato negativamente**.

Esercizio

Nel capitolo 7. *Esercizi e riflessioni* potete completare l'esercizio 7.2. **Organigramma**, se siete interessati a riflettere sulla struttura dell'organizzazione nella vostra società, se è funzionale e se influenza il clima dell'organizzazione.

**SEZIONE PER LE
NOTE**



5. Risorse umane – Il leader, l'impiegato ed il team

OBBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Dopo aver letto questo capitolo, dovrete essere in grado di procedere con i seguenti punti:

1. Capire l'importanza di una gestione effettiva del team
2. Descrivere gli elementi chiave che influenzano la coesione del gruppo
3. Classificare gli step per sviluppare un clima dell'organizzazione di successo
4. Capire i ruoli della motivazione nel influenzare la performance degli impiegati
5. Imparare circa un clima dell'organizzazione positivo, sullo star bene individuale.

5.1 Risorse umane ed il clima dell'organizzazione

Questo capitolo indagherà sulla relazione tra risorse umane e clima organizzativo. È generalmente riconosciuto che il clima organizzativo ha un impatto cruciale sulla produttività dei dipendenti. In poche parole, migliore è l'ambiente di lavoro di un'organizzazione, più i dipendenti saranno soddisfatti e produttivi. Alcuni aspetti importanti che riguardano sia il clima organizzativo sia le risorse umane sono la struttura e le strategie di gestione del gruppo, coesione e collaborazione e motivazione e soddisfazione dei dipendenti. Stiamo andando a elaborare ulteriormente su ciascuno di questi aspetti di seguito.

Team Management

La gestione del team è la capacità di guidare un gruppo di persone e motivarle a raggiungere bene un obiettivo. L'arte della leadership è il potere di influenzare gli altri a fare ciò che vogliamo che facciano, perché vogliono davvero farlo. La struttura in rapida crescita del mercato del lavoro richiede cambiamenti sostanziali ad alcuni livelli, uno dei quali è il modo tradizionale in cui operano le aziende e i manager. I leader di successo



della società odierna dovrebbero essere disposti ad adattarsi e migliorare le loro prestazioni di squadra migliorando le loro capacità di leadership.

I team sono in genere la struttura principale di come i progetti e le attività vengono svolti all'interno di aziende e altre organizzazioni in tutto il mondo. Per definizione, un leader / manager può raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso le risorse collaborative e gli sforzi del team. Successivamente, per riuscire a lavorare efficacemente con le persone per un obiettivo comune, devi ispirare, motivare e influenzare le persone, prendere decisioni complesse, gestire situazioni difficili, costruire solidi rapporti di collaborazione ed essere un buon negoziatore.



Figura 14: Diagramma effettivo del Team Management

Per ottenere quanto sopra, l'autorità formale o il potere di posizione non sono sufficienti. Devi anche essere in grado di influenzare le persone senza autorità e per gestirle, devi attingere ai tuoi tratti e risorse personali. Inoltre, devi sviluppare abilità per prendere decisioni importanti, gestire conflitti inter e intra e fornire un feedback costruttivo al tuo team.

Coesione e collaborazione

Un team leader deve anche essere competente nel promuovere la collaborazione tra i dipendenti e un ambiente di lavoro coeso.

I ricercatori tendono ad essere d'accordo sul fatto che quando c'è un clima organizzativo coeso, c'è una maggiore probabilità di migliorare significativamente la produttività del gruppo. Presumibilmente, quando vi è una forte cultura organizzativa coesa, vi è una maggiore motivazione per prestazioni migliori e un coordinamento efficace delle attività comuni (Beal, Cohen, Burke e McLendon, 2003). Pertanto, quando si lavora in un ambiente coeso, si ha il vantaggio di condividere responsabilità e compiti ed essere più efficaci e di successo.

Le caratteristiche principali di un ambiente di lavoro coeso sono: (1) condivisione di un'identità collettiva; (2) fiducia e rispetto reciproci; (3) desiderio di rimanere parte del gruppo; (4) condivisione del senso di uno scopo comune e (5) struttura di comunicazione efficiente.



Figure 15: Caratteristico di un ambiente di lavoro coeso

Gli elementi chiave che influenzano la coesione del gruppo sono i seguenti:

- **Similarità:** Quando i membri del team condividono prospettive e punti di vista simili in termini di attitudini, valori, credenze e abilità, ciò aumenta le possibilità che la squadra si leghi facilmente e raggiunga la coesione.
- **Dimensione:** Tendenzialmente gruppi piccolo sono più coesi.
- **Stabilità:** Si crede che più a lungo un team stia insieme, più diventi coeso.
- **Soddisfazione:** Quando i membri del gruppo sono soddisfatti con la performance di ciascuno, l'attitudine interna al gruppo, il senso di gruppo e la coesione crescono.

Sviluppare un clima organizzativo di successo

Inoltre, sviluppare e mantenere un clima organizzativo coeso che avrà un impatto positivo sui dipendenti dell'organizzazione non è un compito facile. C'è un processo ben strutturato che un team leader deve seguire con l'uso della supervisione sinergica. Lo schema seguente mostra le 5 fasi chiave dello sviluppo di una squadra coesa.

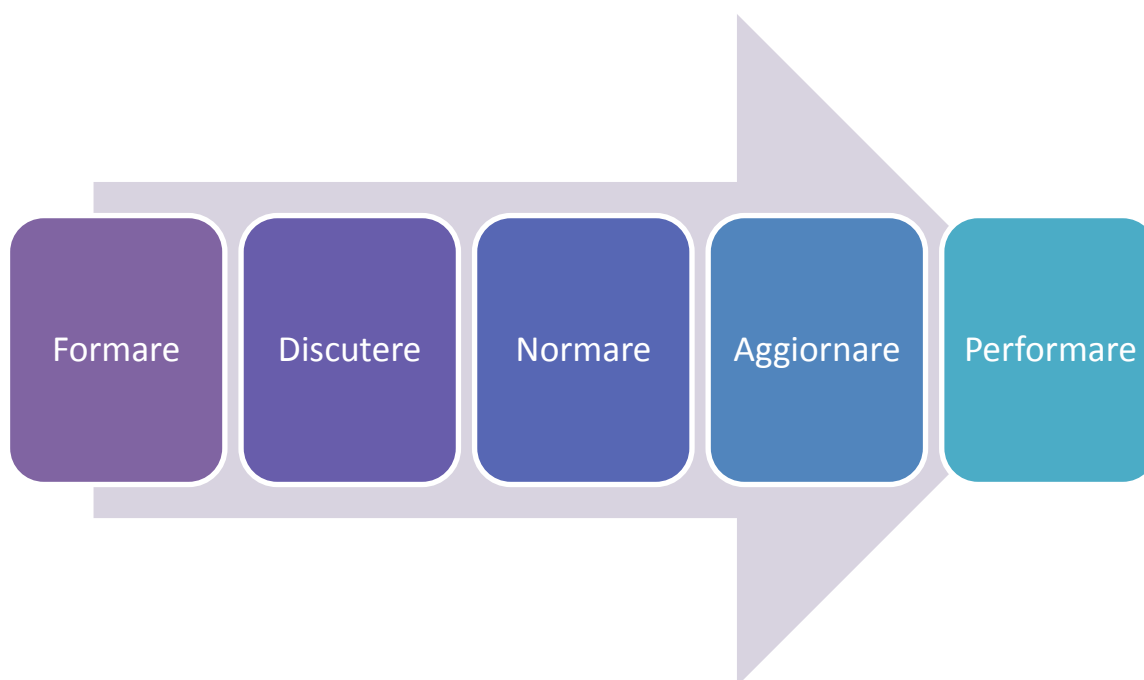


Figura 16: Fasi chiave nello sviluppo di un team coeso

1. **Formare:** testare e dipendenza (ORIENTAMENTO)

Questa è la prima volta che il gruppo si riunisce. I membri sono presentati gli uni agli altri, condividono le informazioni su se stessi e formano le prime impressioni. Durante questa fase iniziale di sviluppo del team, c'è un livello di formalità ed è essenziale che il leader del team sia molto chiaro sugli obiettivi del team e fornisca indicazioni chiare ai membri del team. Questa fase dovrebbe essere di breve durata, di solito una riunione o due.

2. Discutere: conflitto nel team (RISPOSTE EMOTIVE)

Quando si discute, i conflitti cominciano ad emergere a causa di una serie di fattori: espressione delle individualità, membri che riconoscono lo scopo del compito, aspetto della competizione, tensioni e argomenti. Da un lato, se è permesso che il conflitto superi i limiti controllabili, l'ansia e la tensione permeano il gruppo.

D'altra parte, se il conflitto viene soppresso, l'apatia e il risentimento possono sorgere nella squadra. Il team leader dovrebbe supportare il team durante questa fase, assicurando che i membri del team imparino a rispettare le differenze e le idee l'uno dell'altro e ad ascoltarsi attivamente l'uno con l'altro.

3. Normare: sviluppo di un team coeso (ESPRESSIONE DELLE OPINIONI)

Questo è il momento in cui la cooperazione emerge - comunicazione ed espressione di opinioni ei membri del team iniziano ad avere un sentimento di appartenenza e si sentono soddisfatti di far parte della squadra (coesione).

Il capo squadra dovrebbe consentire ai membri del team di iniziare a prendere decisioni comuni e allo stesso tempo controllare sempre che collaborino con successo.

4. Performare: realizzazione di ruolo (TROVARE UNA SOLUZIONE)

In fase di esecuzione, ci sono alti livelli di prestazioni, interdipendenza e collaborazione tra i membri del team, forte orientamento al compito e alto impegno verso i risultati. Il team leader in questa fase continuerà a monitorare i progressi della squadra e celebrare i suoi risultati per aumentare la coesione della squadra.

5. Aggiornare: disimpegno (CONCLUSIONE)

Di solito, questo è lo stadio in cui i gruppi formati terminano o i membri si spostano in una direzione diversa. Il team dovrebbe celebrare il successo del progetto / compito, utilizzare

questo tempo per ricordare ciò che è andato bene o male e quindi raccogliere le lezioni apprese per il futuro.

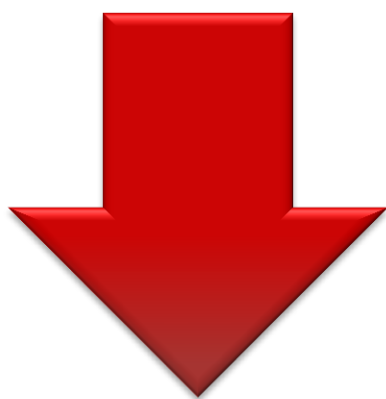
Soddisfazione e motivazione dell'impiegato

Una volta sviluppato un team coeso, è essenziale aiutare i dipendenti a sentirsi motivati e soddisfatti del proprio lavoro. Ciò richiede solide strategie e azioni che devono essere introdotte gradualmente e gestite costantemente. Lo schema seguente illustra alcuni dei fattori che portano all'insoddisfazione e alla soddisfazione dei dipendenti. Quando queste condizioni sono ottimali, la soddisfazione dei dipendenti, l'impegno e l'impegno aumenteranno.



Fattori che portano alla soddisfazione

- buon clima dell'organizzazione
- buone pratiche di leadership
- ambiente di lavoro creativo, flessibile
- sviluppo personale
- supporto e feedback



Fattori che portano alla scarsa soddisfazione

- paga scarsa
- poche compensazioni
- scarse condizioni lavorative
- poche opportunità per la carriera

Figura 17: Fattori che influenzano la motivazione e la soddisfazione degli impiegati

5.2 L'impatto di un clima organizzazione sullo star bene individuale

L'impatto del clima organizzativo è considerato estremamente importante per il benessere dei dipendenti. Migliori impatti sul clima organizzativo sul benessere dei singoli dipendenti, sulla loro realizzazione, sull'autostima, sulle opportunità di carriera e, quindi, i dipendenti si rivelano più motivati, più attenti ai loro compiti e in generale più produttivi. Tutto sommato, un clima organizzativo positivo nella maggior parte dei casi incoraggia la produttività e il turnover dei dipendenti.

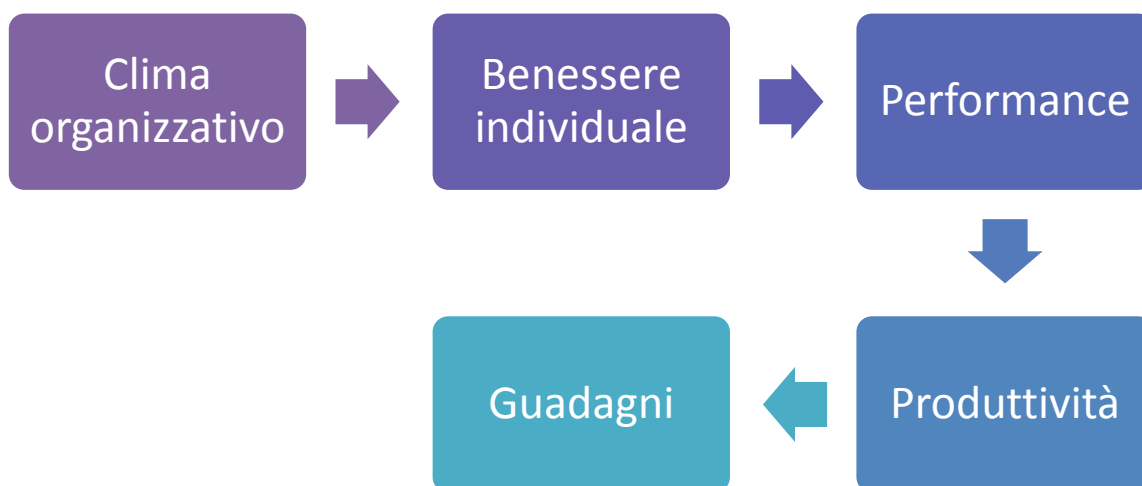


Figure 18: L'impatto del clima dell'organizzazione sugli impiegati

La figura sopra spiega il processo dell'impatto del clima organizzativo sul benessere individuale e le prestazioni dei dipendenti. Tuttavia, non ci sono molte organizzazioni in grado di valutare con precisione questo impatto del clima dell'organizzazione. In generale, le organizzazioni valutano le loro prestazioni solo tenendo conto della produttività e dell'efficienza (Gelade, 2003). Pertanto, è imperativo che organizzazioni e leader inizino a prendere in considerazione l'impatto quantitativo e qualitativo che il clima organizzativo ha sulle risorse umane di un'organizzazione e ad esplorare modi per aumentarlo e quindi a migliorare il ritorno degli investimenti (ROI) nelle risorse umane.



Negli ultimi anni, molte organizzazioni hanno cercato di sviluppare il proprio capitale umano attraverso varie strategie come promuovere l'apprendimento permanente e lo sviluppo continuo di competenze trasversali. Nondimeno, gli esseri umani sono anche altamente associati agli aspetti emotivi. Di conseguenza, la necessità di esplorare le radici di questi aspetti e di coprirli attraverso lo sviluppo di un clima organizzativo positivo è essenziale, specialmente per quanto riguarda la soddisfazione e la motivazione (Permarupan [et al.], 2013). Ovviamente, non è un compito facile per l'organizzazione e il management progettare e promuovere un clima organizzativo positivo senza il supporto e la dedizione degli stessi dei dipendenti. Tuttavia, comprendendo l'importanza del clima organizzativo possono spostare la loro attenzione per aiutare i dipendenti a essere motivati, soddisfatti e più impegnati con il loro lavoro.

DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

1. Si afferma spesso che la produttività "viene da gruppi di persone sfidati, responsabilizzati, eccitati e premiati". Siete d'accordo con questa affermazione? Quali sono alcuni altri fattori che influenzano la produttività e la soddisfazione dei dipendenti?
2. Come la coesione è importante per il clima dell'organizzazione secondo la vostra opinione?
3. Think of teams in your work environment and compare them in terms of similarity, stability, size, support, and satisfaction. Which are the most successful teams?
4. Have you ever been involved in creating a team? If yes, reflect on the process you adopted and if it was successful or not.

Esercizio

Nel capitolo **7. Esercizi e riflessioni** potete completare l'esercizio **7.5 Esercizi di leadership - il dilemma etico**, se siete interessati ad esplorare ulteriormente i problemi del team management, collaborazione, motivazione degli impiegati e soddisfazione nonché chiarificare alcune delle caratteristiche di un leader/manager di successo in relazione alle risorse umane.

6. Caso pratico – esempi positive e negative del clima dell'organizzazione

a. Esempi positivi

Caso di studio 1: il gruppo Vidis

Il gruppo Vidis è una società portoghese fondata nel 1991 che ha quattro società incubate (Vidis, Vidis C, Lodivis e Revidis), sviluppando la propria attività da città nel centro del Portogallo: Coimbra e Viseu. Il suo core business è la logistica delle bevande, principalmente birra e bevande gassate, sia la commercializzazione che la distribuzione. Rappresentano grandi marchi nazionali e internazionali come Coca-Cola, Nestea, Aquarius, Powerade e Super Bock, distribuendo questi marchi in tutto il Portogallo, ma anche in Spagna e nei paesi PALOP (Paesi africani di lingua portoghese).

Questa azienda ha 80 dipendenti distribuiti in tre pilastri di attività: commerciale, amministrativa e operativa. C'è una chiara scommessa sulla promozione del business e sulla crescita continua e consolidata. Per questo, il Gruppo Vidis ha coscienza dell'importanza di mantenere lo staff ispirato e proattivo nel proprio lavoro, poiché si sentono più felici e impegnati con gli obiettivi dell'azienda. Di conseguenza, sono la più grande azienda del settore nel centro del Portogallo. Questa azienda presenta le seguenti caratteristiche positive di stile di leadership:

(1) Qualità ed apertura nella relazione con i dipendenti (considerazioni individuali):

- *“L'amministrazione ci fornisce tutti i mezzi possibili e anche quelli impossibili da lavorare (...) Sono qui da 20 anni e mi danno grandi responsabilità e mi fido di molte cose. Ho le chiavi dell'azienda, ho riposto la loro fiducia in me e apro l'azienda tutti i giorni. C'è molta fiducia, ma anche responsabilità. Non volevo accettarli, ma mi hanno incoraggiato ad essere responsabile.”*
“(Venditore);
- *“Abbiamo un ambiente rilassato ma anche regole da rispettare. Il nostro leader aiuta ed entra anche in quei momenti di relax. È una persona molto umoristica e ci sentiamo bene e felici”*
“(assistente amministrativo);



- *“Il nostro capo non pensa gerarchicamente ... Quando arriva, saluta tutti! C'è molta vicinanza tra l'amministrazione e gli altri dipendenti. Parliamo apertamente ... “(venditore)*

(2) Allineamento di tutti i dipendenti con la missione dell'azienda: *“Ci preoccupiamo che la nostra azienda sia tra le migliori (con soddisfazione nella voce). Se la società sta bene sul mercato, lo stiamo facendo anche molto bene! (...) Se ci danno quasi tutto, la cosa essenziale per noi è raggiungere gli obiettivi e così, dobbiamo lavorare sodo per dimostrare che vogliamo lo stesso come loro. L'orgoglio aiuta!” (Venditore)*

(3) Trasparenza nella comunicazione - Distribuzione delle informazioni pertinenti attraverso tutti: *“Il nostro leader fa la differenza e spiega bene quali sono gli obiettivi: fornisce un buon orientamento “(coordinatore logistico)*

(4) La preoccupazione di bilanciare la vita professionale e personale dei dipendenti, con un alto senso di comunità e appartenenza: compleanno e feste di natale, camminate in famiglia e lancio di nuovi prodotti con la partecipazione di tutti gli impiegati.

- *“Uno dei valori che il nostro leader condivide con noi è che questa casa non deve essere vista come una relazione azienda-dipendente, ma più come una famiglia. Questa famiglia ha un budget e tutti noi dobbiamo contribuire ad essa. (...) Se la compagnia non è redditizia, ne soffro anche io. “(Coordinatore logistico);*

- *“Se non sono felici, saranno immotivati e ciò si riflette sulle vendite. Chiediamo se il dipendente ha problemi familiari o di salute ... Ci preoccupiamo e cerchiamo di aiutare veramente! Se non sono mentalmente bene, hanno una prestazione minore. “(Coordinatore logistico)*

(5) Preoccupazione per lo sviluppo personale dei dipendenti (empowerment) e il benessere:

- *“Li trattiamo come vorremmo essere trattati. C'è una totale libertà e facilitiamo tutto ciò che supporta questa famiglia. “(Presidente / CEO)*

- *“La leadership ci aiuta a raggiungere la felicità ... Se siamo bravi all'interno dell'azienda, a livello globale ci sentiamo bene. Questo è quello che sento. I leader si preoccupano sinceramente del mio benessere personale “. (Assistenza amministrativa).*

- *“Esiste un programma di miglioramento continuo (...) Gli errori naturali sono usati negli eventi di formazione o formazione. (...) Sì, questa compagnia mi dà valore e mi ha allenato; tutto quello che so oggi è grazie alla leadership di Vidis. C'è molto allenamento qui, sia professionalmente che umanamente. “(Venditore)*



- *“Anche se l’evoluzione della carriera qui non è facile, ogni volta che vediamo persone con capacità di sviluppo, scommettiamo su di loro. Due dei nostri capi vendite sono venuti internamente e forniamo loro formazione e formazione per quel lavoro “(Presidente / CEO).*

(6) Motivazioni ispiratrici, influenza idealizzata (carisma) e stimolazione intellettuale:

- *“Se possiamo fare 100, non ne faremo 20, ovviamente! (sorride). C’è potere per l’azione. I leader di Vidis sono persone laboriose che dimostrano questo e ci motivano. Questi sono valori che ci vengono trasmessi. (...) Sono un buon esempio per noi ... Le loro idee sono sostenute e incoraggiate. “(Assistente amministrativo)*
- *“Il leader è il primo a ispirare e trasmettere positivamente gli obiettivi (...). Ha iniziato da zero e si è sviluppato con passione, dedizione e onestà, e dobbiamo tenere il passo e seguire i suoi passi. È come una relazione tra padre e figlio: se un padre ha un sentiero oscuro, non sarà mai in grado di dare l’esempio ... E qui abbiamo un buon esempio!” (addetto alla vendita)*

DOMANDE PER STIMOLARE LA RIFLESSIONE

1. Quale nome può essere dato allo stile di leadership del gruppo Vidis?
2. Rifletti se questo stile di leadership è plausibile da implementare nella tua azienda. Se sì, quali sono le dimensioni più facili e difficili da incorporare nei valori della tua azienda, prendendo in considerazione il tuo staff?
3. Uno stile di leadership dovrebbe essere statico (indipendente dalla situazione del mercato o dalle caratteristiche dello staff) o dovrebbe essere adattabile e situazionale, a seconda di tutte queste variabili?
4. Pensa ad altri suggerimenti di stile di leadership positivi nella guida che il Gruppo Vidis potrebbe implementare per migliorare ulteriormente la soddisfazione e l’impegno del personale. Ad esempio, puoi prendere in considerazione strumenti già esistenti nella tua azienda.



Caso di studio 2: MGM Grand - Maintaining Employee Engagement

Quando Gamal Aziz divenne presidente del MGM Grand Hotel & Casino nel 2001, Las Vegas era in voga, e così pure l'MGM Grand. L'hotel di 5.000 stanze stava suonando 175 milioni di dollari all'anno. La sfida per Aziz: prendere qualcosa di buono e renderlo ancora migliore. Per il CEO Gamal Aziz, la sfida è mantenere lo straordinario impegno dei dipendenti di MGM Grand durante i periodi difficili per l'hotel e per Las Vegas. Sotto Aziz, le entrate aumentavano, e l'MGM Grand divenne il secondo hotel più redditizio sulla striscia dopo Bellagio. Se chiedi ad Aziz quale fosse il fattore più importante nel salto, non parlerà di acrobati roteanti o di piatti d'autore come la quaglia ruspante farcita con foie gras. La sua risposta è: i dipendenti. Ora, con i tempi sempre più duri a Las Vegas man mano che diminuiscono i ricavi del turismo e le entrate del gioco d'azzardo, Aziz dice che il suo personale è diventato ancora più critico per il successo dell'azienda.

“L'impegno dei dipendenti in tempi di difficoltà e condizioni economiche difficili è molto più importante ora”, afferma Aziz. “I dipendenti sono disposti a dare il massimo quando sono ben trattati, apprezzati. E la capacità di sbloccare quel potenziale è una distinzione competitiva ... Sono le loro decisioni, le loro azioni, il loro atteggiamento che fanno davvero la differenza. Immagina di prendere 10.000 dipendenti e ognuno di loro vorrebbe dare di più. Questa è davvero la differenza tra [noi e] una società che ha i suoi dipendenti che battono il tempo e cercano di superare la giornata.

“Ma Aziz, come tutti i manager, è sotto pressione per giustificare tutti i costi, anche se il suo hotel è ancora occupato al 96%, i gruppi stanno cancellando e quelli che lo fanno spendono molto meno per visita. questi programmi di successo continua a frequentare regolarmente cene di apprezzamento per i migliori artisti, ma ha speso circa la metà di quest'anno, ha iniziato a reclutare manager da proprietà gemelle per frequentare la sua MGM Grand University come un modo per sostenere i costi di formazione del suo i propri top manager e ha messo in attesa un programma di formazione per i manager di linea di nuova generazione.

Informazioni dettagliate su file e file

Aziz condivide con i dipendenti le sfide che sta affrontando. I dipendenti, afferma l'amministratore delegato, erano ciò che ha portato l'hotel al livello successivo, e sono la chiave per superare momenti difficili. “Lo faremo, sopravviveremo”, dice Aziz. “Una volta superato questo, i dipendenti saranno quelli che ci hanno fatto passare.”

Quando Aziz arrivò nel 2001, cercò rapidamente informazioni approfondite sul file e nell'albergo e su come poteva migliorare. Un sondaggio tra i 10.000 dipendenti dell'hotel ha chiarito che molto poco veniva comunicato al personale circa gli eventi in corso nell'hotel ogni giorno, inclusi



elementi di base su chi soggiornava lì e cosa l'hotel aveva da offrire a quegli ospiti particolari. I dipendenti a volte non sapevano nemmeno quali convenzioni erano in albergo. Ciò ha reso difficile per il personale fornire il livello di servizio che avrebbe influito sulla fedeltà dei clienti, sulle visite di ritorno e sulla spesa in albergo. Aziz ha trovato una soluzione semplice. C'è un breve incontro all'inizio di ogni turno in cui a ogni dipendente viene dato il resoconto di ciò che sta accadendo in quell'hotel quel giorno. È un concetto semplice basato sulle riunioni che i ristoranti tengono a lungo per ottenere i camerieri sulle specialità del giorno. Ma distribuito su 10.000 dipendenti al giorno, è un'impresa importante.

Programmi MGM

La MGM Grand ha fatto altre mosse per aiutare i dipendenti a crescere. Nel suo recente libro "Closing the Engagement Gap", co-autore e Towers Perrin Managing Director Don Lowman evidenzia molti programmi MGM, tra cui l'MGM Grand University che offre dozzine di classi solo sulla base dei soli inviti per coloro che vogliono raggiungere alti livelli. L'MGM Grand Leadership Institute è un programma di 24 settimane per i dirigenti. E Reach! è il corso di sei mesi dell'hotel sulle competenze di supervisione di base per i lavoratori continuamente ambiziosi. Tutto questo investimento nello staff, insieme a cene di riconoscimento e altri premi, ha portato oltre il 90% dei dipendenti di MGM Grand a dichiararsi soddisfatti del proprio lavoro e l'89% afferma che il proprio lavoro abbia un significato speciale. Secondo il libro, il 91% afferma di essere orgoglioso di dire agli altri dove lavora. "Uno dei modi in cui attraverseremo questa terribile situazione economica in cui ci troviamo è se i leader stabiliscono e affermano che siamo tutti coinvolti", dice Lowman, che ha intervistato Aziz per il suo libro ma non ha svolto attività di consulenza in compagnia.

(La sua ditta, tuttavia, ha nel passato). Lowman ha lavorato con una moltitudine di aziende come consulente presso Towers Perrin e ha collocato MGM Grand tra i migliori per il collegamento con i dipendenti. "È molto facile dire" colpiamo solo il 15% dell'azienda ". Puoi subito togliere un sacco di soldi dai tuoi libri, ma questo ha un costo enorme sia per le persone che fanno il whacking [e per la compagnia] a lungo termine, quando avrai bisogno di quelle persone [che lasci andare di nuovo].

Nel libro, Lowman fa una scoperta mediante un'indagine dell'azienda su decine di migliaia di dipendenti in sei paesi tra cui Stati Uniti, Cina e India: che la cosa numero 1 che impegna i dipendenti è l'interesse del senior management per il loro benessere. Quel passo in avanti della carriera, la relazione con il proprio supervisore diretto e persino la paga. Visitando l'MGM Grand,



Lowman dice di aver trovato prove di quella connessione a picche. Aziz era impressionante, dice Lowman, per la sua tendenza a fare domande e ad ascoltare le risposte.

Caso di studio scritto da Nanette Byrnes, "The Issue: Maintaining Employee Engagement." Bloomberg.com, Bloomberg, 16 gennaio 2009.

DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

1. Che stile di leadership osservate nell'esempio di Gamal Aziz?
2. È possibile riflettere sull'impatto delle risorse umane nel caso di studio?
3. Quale sarebbe il vostro approccio se foste nella posizione del presidente del grand hotel & Casino riguardo le risorse umane della società?

B. ESEMPI NEGATIVI DI CLIMA ORGANIZZATIVO

Casistica 3: Enron Corporation

Enron Corporation era un'azienda americana di energia, materie prime e servizi con sede a Houston, in Texas. È stata fondata nel 1985 e dichiarata bancarotta nel novembre 2001. Fino a quel momento, IT impiegava circa 20.000 dipendenti ed era una delle maggiori società mondiali del settore, con entrate di quasi \$ 101 miliardi nel 2000 - è stata considerata la più azienda innovativa in America per sei anni consecutivi. Quindi, è considerato uno dei più grandi fallimenti nel mondo della storia aziendale degli Stati Uniti. Cattiva leadership è stata considerata la ragione del fallimento di questa organizzazione. Gli amministratori delegati, Kenneth Lay e Jeffrey Skilling, erano spietati e impegnati nella peggiore forma di auto-promozione, assumendo giovani e seguendo regimi di lavoro che si estendevano fino a 80 ore alla settimana. I dipendenti sono stati portati a credere che facessero parte dei cambiavalue mondiali, ma allo stesso tempo i dipendenti sono stati licenziati dai capricci dei manager. La leadership al timone era responsabile della creazione di un'aura di invincibilità e di promuovere l'idea che tutto fosse giusto per diventare la più grande compagnia del pianeta. Durante la sua carriera, Lay era stato un sostenitore del libero mercato e sosteneva con fervore la deregolamentazione del mercato dell'energia. La sua passione per questo e il profitto atteso offuscarono il suo giudizio etico quando era al timone di Enron. E quell'infimo top management della Enron distrusse la cultura e trasmise un messaggio sbagliato ai dipendenti. A causa di tale atteggiamento dei massimi dirigenti e della permeazione della cattiva cultura, i dipendenti dei livelli inferiori imitavano comportamenti non etici al fine di soddisfare i loro obiettivi di compensazione aggressivi. La



cultura di Enron ha incoraggiato la concorrenza interna e ha permesso di barare, in modo che tutti iniziassero a seguirlo. Gli amministratori delegati hanno promosso il raggiungimento di obiettivi a breve termine ad ogni costo, coinvolgendo le seguenti azioni che hanno eroso la cultura e che alla fine hanno portato alla caduta dell'azienda:

- Con l'unico scopo di raggiungere obiettivi finanziari a breve termine, mettono a rischio azienda e dipendenti impegnandosi in pratiche dannose;
- Si sono impegnati nel tweaking finanziario per gonfiare le prestazioni di Enron. Ciò ha creato una bolla che alla fine è stata eliminata;
- È stato fatto in modo che i migliori leader si guadagnassero i loro incentivi anche durante i momenti difficili, giocando con metriche e obiettivi di misurazione delle prestazioni. I migliori dirigenti e alti dirigenti venivano pagati salari molto alti, con grandi bonus e conti di spesa enormi.

Quando fu chiaro ai vertici della società che la società poteva andare giù, Lay iniziò a vendere azioni della Enron e, allo stesso tempo, incoraggiò dipendenti e investitori a comprare le azioni. Era abituato ad avere uno stile di vita stravagante attraverso i soldi di Enron, e anche impegnato in una forma peggiore di nepotismo formando intere compagnie per coinvolgere familiari e amici. Skilling è stato il principale motore delle dichiarazioni finanziarie gonfiate dell'azienda e la propaganda di false impressioni sulle prestazioni aziendali. Riconosceva i ricavi da qualsiasi accordo futuro e includeva il valore attuale netto dei progetti futuri nei guadagni. Inoltre, Skilling ha diretto i commercianti di Enron per creare una falsa mancanza di energia manipolando il mercato elettrico della California, in modo che fosse in grado di aumentare i prezzi dell'energia. Allo stesso tempo, i leader approfittano di ogni occasione per guadagnare di più coinvolgendo entità speciali e partnership finte. Nel complesso, gli atti di questi amministratori delegati hanno creato una cultura della frode e della manipolazione che ha permeato l'intera organizzazione e incoraggiato comportamenti non etici tra i dipendenti. Sebbene esistesse un codice di condotta ed etica in Enron, fu ridotto a un semplice documento. Entrambi hanno seguito la politica di fare soldi per se stessi in qualsiasi modo ed eliminando ogni voce emersa contro di loro.

DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

1. Quali sono i problemi organizzativi della Enron Corporation?
2. Quale stile di leadership sarebbe stato utile implementare per revitalizzare Enron?
3. Quali misure/pratiche di leadership hanno prevenuto il collasso di Enron?



Caso di studio 4: Un caso di studio sulla leadership – Come l'HR ha caudato l'incidente in Toyota

A meno che non abbiate vissuto fuori dal pianeta Terra, probabilmente avete già letto o sentito parlare di diversi guasti meccanici nelle automobili Toyota che hanno portato il produttore di automobile, famoso per la qualità, a richiamare quasi nove milioni di automobili in tutto il mondo. Inoltre, la scarsa gestione del problema agli occhi del pubblico ha danneggiato la reputazione del marchio del fabbricante automobilistico e ha causato un calo delle vendite al punto più basso in oltre un decennio.

Questo momento di riflessione non è stato scritto per informarvi ulteriormente sui guasti meccanici, ma piuttosto per riflettere sulla seguente premessa:

L'attuale situazione della Toyota è il risultato di pratiche mal progettate e di una debole esecuzione da parte del dipartimento delle risorse umane: "Per trovare la causa alla radice, bisogna guardare oltre i pedali del gas". In qualsiasi situazione in cui i dipendenti non si comportano come previsto, gli investigatori devono determinare se l'errore umano potrebbe essere stato causato da fattori al di là del controllo del dipendente. Tali fattori esterni potrebbero includere azioni da parte del senior management, mancanza di informazioni adeguate o formazione professionale, input errati al processo o premi che le azioni di incentivo non siano in linea con gli obiettivi documentati.

BusinessWeek stima che la Toyota stia perdendo 155 milioni di dollari a settimana a causa del loro recente richiamo e nelle settimane precedenti a questo articolo Toyota ha perso quasi 30 miliardi di dollari in valutazione azionaria. Gli impatti a lungo termine delle cause alla radice che hanno portato alla situazione attuale della Toyota potrebbero costare all'azienda centinaia di miliardi di dollari. I guasti meccanici erano noti ai dirigenti della Toyota molto prima che venissero intraprese azioni correttive, e molti vicini alla questione indicano che la società ha intrapreso azioni decisive per nascondere i fatti e distorcere la portata del problema. Il problema di fondo di non riuscire ad agire su queste informazioni critiche in un modo coerente con il marchio Toyota è di nuovo un problema di ricompense simile a quello di Enron. Quando l'organizzazione ha premiato in modo sproporzionato i manager per il contenimento dei costi rispetto alla qualità del prodotto sostenibile, ha creato l'incentivo per tutte le persone coinvolte a ignorare i fatti e a negare l'esistenza di un problema. I dipendenti che sono ben addestrati e soggetti a compensi equilibrati e sistemi di monitoraggio delle prestazioni non avrebbero permesso alla situazione di crescere come ha fatto.

Gli otto processi delle risorse umane che hanno contribuito alla rovina della Toyota

Premi e riconoscimenti — Lo scopo di qualsiasi processo di remunerazione aziendale è incoraggiare e incentivare i giusti comportamenti e scoraggiare quelli negativi. È importante che il processo di ricompensa incentivi la raccolta di informazioni sui problemi. È altrettanto importante premiare i dipendenti che riescono a convincere i dirigenti a intraprendere un'azione immediata sulle informazioni negative.

Formazione — Lo scopo della formazione è assicurarsi che i dipendenti abbiano le giuste capacità e capacità per identificare e gestire tutte le situazioni che possono incontrare. Toyota è famosa per il suo ciclo in quattro fasi: piano / azione / controllo / azione, ma chiaramente la formazione



tra i manager ora deve concentrarsi maggiormente sugli ultimi due. Inoltre, in un ambiente in cui la sicurezza è fondamentale, tutti dovrebbero essere stati addestrati sui sintomi del "pensiero di gruppo" e su come evitare l'eccesso di sconto o di ignorare le informazioni negative sulla sicurezza esterna. Domanda chiave: se la formazione di Toyota fosse più efficace, i manager coinvolti avrebbero avuto maggiore successo nel convincere i dirigenti ad agire sulle informazioni negative ricevute?

Assunzione — Lo scopo di grandi assunzioni è quello di portare a bordo persone con le migliori prestazioni con l'alto livello di capacità e capacità necessarie per gestire i problemi più complessi. Elementi di reclutamento e valutazione mal concepiti possono portare all'assunzione di individui che spazzano via problemi sotto il tappeto e che non sono disposti a tenere testa alla direzione. Domande chiave - La Toyota ha avuto un processo di assunzione mal progettato che gli ha permesso di assumere persone che non avevano esperienza nella necessaria tecnica costruttiva di confronto?

Il processo di management — Lo scopo di un processo di gestione delle prestazioni è monitorare periodicamente o valutare le prestazioni, al fine di identificare i comportamenti problema prima che sfuggano di mano. Se il sistema di misurazione delle prestazioni includesse fattori di prestazione per misurare la reattività alle informazioni negative, oggi la Toyota non sarebbe in agitazione. Domande chiave - La valutazione delle prestazioni e il processo di monitoraggio delle prestazioni sono stati progettati in modo così inadeguato da non identificare e riportare errori di tipo groupthink? Il famoso alto livello di fiducia della Toyota nei confronti dei suoi dipendenti è andato troppo lontano senza parametri, controlli e saldi ragionevoli?

La cultura aziendale — Il ruolo di una cultura aziendale è quello di guidare informalmente i comportamenti dei dipendenti in modo che aderisca strettamente ai valori fondamentali dell'azienda. Poiché questi errori si sono verificati in condizioni di guida difficili, è difficile dare la colpa al gruppo di produzione, che ha una reputazione ben nota per la qualità Six Sigma nella sua costruzione. Di conseguenza, è la cultura all'interno degli uffici aziendali che devono essere monitorati più attentamente piuttosto che assumere che la cultura è stata allineata. Domande chiave: l'incapacità delle risorse umane di misurare o monitorare la cultura aziendale contribuisce al suo disallineamento? La cultura aziendale (la Toyota Way) era così prevenuta verso informazioni positive che i dipendenti hanno imparato a non fare ondate, nonostante la loro responsabilità professionale di essere ascoltati su questioni di sicurezza?

Successo e sviluppo della leadership — Lo scopo dello sviluppo della leadership e dei processi di pianificazione delle successioni è quello di assicurare che un numero sufficiente di leader con le giuste abilità e capacità decisionali siano posti in posizioni di leadership chiave. È probabile che lo sviluppo della leadership e il processo di promozione non siano riusciti a creare e promuovere leader capaci di affrontare problemi e prendere decisioni difficili. Domanda chiave: il processo di leadership di Toyota era così obsoleto da produrre un tipo sbagliato di leader con competenze obsolete, che non potevano operare con successo nel settore automobilistico in rapida evoluzione?

Conservazione — Lo scopo di un programma di conservazione è quello di identificare e mantenere i top performer e le persone con competenze mission-critical. Domanda chiave: il



programma di fidelizzazione ha ignorato le persone che hanno sollevato problemi e, di conseguenza, questi informatori spesso lasciano fuori dalla frustrazione?

Valutazione del rischio — La maggior parte dei dipartimenti delle risorse umane non dispone nemmeno di un team di valutazione del rischio il cui scopo sia di identificare e calcolare i rischi causati da processi deboli dei dipendenti. Chiaramente le risorse umane avrebbero dovuto collaborare con la gestione dei rischi aziendali in Toyota al fine di garantire che i dipendenti fossero in grado di calcolare i costi effettivi a lungo termine di ignorare le informazioni sui guasti del prodotto. Domanda chiave: le risorse umane devono collaborare con esperti di valutazione del rischio e sviluppare la capacità di identificare e quantificare gli impatti dei maggiori errori delle risorse umane, tra cui un alto tasso di assunzioni, un alto tasso di turnover tra i top performer e il costo di mantenere un cattivo manager o dipendente?

I problemi di Toyota non sono il risultato di un singolo individuo che commette un errore isolato, ma piuttosto a causa di una serie di errori aziendali che sono tutti correlati l'uno con l'altro. Sono state coinvolte così tante funzioni aziendali, tra cui il servizio clienti, le relazioni governative, la gestione dei fornitori e le pubbliche relazioni, che non si può fare a meno di attribuire il fallimento di Toyota al fallimento della gestione sistemica.

La lezione chiave che altri dovrebbero imparare dagli errori di Toyota è che le risorse umane devono periodicamente testare o controllare ciascuno dei processi che potrebbero consentire questo tipo di errore da miliardi di dollari.

Case study written by John Sullivan, "A Think Piece: How HR Caused Toyota to Crash." ERE Media, 23 July 2015.

DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

1. Quali sono i principali fattori che hanno influenzato Toyota e condotto la compagnia al fallimento, nella vostra opinione?
2. La leadership della Toyota ha avuto un ruolo principale nel rispettivo fallimento? Se sì, quali misure di leadership potrebbero aiutare Toyota a prevenire simili disastri?





Caso di studio 5: Leadership e clima organizzativo

Il CEO di un'azienda che produce dispositivi meccanici di precisione per l'industria tessile è convinto che vi sia sostanzialmente un consenso tra i dirigenti. "Sì, ci sono alcune piccole differenze tra loro. Tuttavia, non si tratta di questioni fattuali, ma di disaccordi dovuti ai diversi tratti della personalità degli individui. "La domanda sui principali obiettivi strategici dell'organizzazione è stata risolta in modo abbastanza stereotipato dai membri della direzione: "Dobbiamo essere i migliori, abbiamo per farlo, dobbiamo mostrare cosa possiamo fare ", che dice molto poco. Alla domanda su altri obiettivi, i gestori mostrano differenze significative. Il direttore di produzione chiede che "... l'attuale livello di produzione sia mantenuto principalmente. Non è possibile frenare costantemente la produzione con nuove e nuove innovazioni. Portano a un calo della produttività e hanno un impatto sulla retribuzione del personale ".

Il direttore delle risorse umane, che proveniva dalla produzione e si concentra principalmente sulla sicurezza per lo staff dell'azienda, condivide l'opinione del direttore di produzione. Sa che non è possibile posticipare l'innovazione per sempre, ma ha paura di qualsiasi calo dei salari e licenziamento dello staff - le persone con cui ha lavorato per molti anni. Il direttore tecnico sostiene l'introduzione di tecnologie avanzate all'avanguardia che sono le uniche a "portare l'azienda al vertice dello sviluppo tecnico. Dobbiamo spostarci dal livello tecnico preistorico ad ogni costo, anche se ciò significa una caduta temporanea e licenziamenti ". Il direttore delle vendite ha un requisito simile: vuole soprattutto essere in grado di competere con i concorrenti, è più cauto riguardo alla rapida introduzione di nuove tecnologie che non sono state testate e richiede alcuni cambiamenti tecnologici, non molto vigorosi, che consentire all'azienda di avere successo sul mercato almeno nel prossimo futuro. L'amministratore delegato è in qualche modo indifeso, cercando di trovare un compromesso tra queste opinioni.

Lui stesso ritiene che l'obiettivo migliore per l'impresa sarebbe quello di attrarre capitali stranieri e concentrarsi sull'introduzione di standard di qualità, che risolverebbero tutti i problemi nel tempo. I problemi operativi sono costantemente discussi nella gestione dell'azienda, perché ogni discussione su questioni vitali finisce sempre in un argomento o in un compromesso a breve termine. Tuttavia, il costante mescolamento e le manovre tra diverse strategie non fanno altro che ritardare la soluzione, distruggendo gradualmente l'azienda.

Caso di studio scritto da F. Bělohávek (1996) Organizační chování. Olomouc. Rubico.

DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

1. È il clima organizzativo collegato soltanto ai manager o può coinvolgere anche i lavoratori ordinari?
2. Cosa aiuterebbe a migliorare il clima organizzativo? Chi dovrebbe essere coinvolto nel migliorare il clima e come?
3. Qual è il livello di differenza tra i membri del top management? Riguarda la



missione, la visione, gli obiettivi strategici, gli obiettivi a medio termine o gli obiettivi a breve termine

4. Quale sono le possibili conseguenze della mancanza d'accordo nel management, per la società?
5. Quali provvedimenti consigliereste a questa società?



SEZIONE PER LE

NOTE

7. ESERCIZI E RIFLESSIONI

7.1 Auto-valutazione del clima organizzativo - Il villaggio organizzativo



Obiettivi e descrizione

Utilizzando la metafora del “villaggio” per promuovere un processo di autoriflessione volto a supportare manager e proprietari per capire meglio come è strutturata la propria organizzazione, focalizzando, in particolare, la loro attenzione sulle aree, sui reparti e sui processi interni, nonché su il loro modo di interagire. Tale esercizio si basa sul presupposto che il modo in cui un’organizzazione è strutturata fisicamente ha una forte influenza sui processi di comunicazione e sui meccanismi di interazione e questi possono influenzare profondamente il clima organizzativo e il modo in cui questo viene percepito dalle persone.

Guida per il dibattito

Prendi in considerazione brevemente l’immagine suggerita che rappresenta un villaggio ideale. Quindi focalizza la tua attenzione sui principali edifici e infrastrutture (strade, ponti, ma anche boschi, aree verdi ...) che puoi identificare. Immagina infine che il villaggio possa essere paragonato alla tua organizzazione e riflettere sui seguenti punti:

- Dove si trova il centro del potere (nell’esempio rappresentato dal comune)?
- Come e dove sono strutturate le aree funzionali (nella metafora rappresentata dai distretti del villaggio)?
- Quali sono i collegamenti (cioè le strade nella foto) tra il centro di potere (il comune) e le aree funzionali (i distretti)?

- Cos'è e dove si trova infine la fonte della motivazione e dell'impegno organizzativo (cioè la chiesa potrebbe rappresentare questo)?
- Il tuo modello organizzativo include e promuove spazi per la creatività, il relax o la riflessione (nell'esempio le aree verdi e legnose potrebbero essere adottate come metafora del tempo libero e del tempo libero)?
- Abbiamo muri che dividono l'organizzazione dallo spazio circostante? Abbiamo muri tra o persino all'interno delle funzioni organizzative?

Prendi un pezzo di carta e prendi nota delle osservazioni di cui sopra. Quindi rivedi lo stesso processo cercando di identificare le aree di miglioramento, basando le tue considerazioni sulla metafora suggerita. Questa è una lista di controllo di domande che potrebbero supportarti:

- Il centro del potere e dell'autorità (ad esempio l'ufficio del capo) è aperto e integrato con il resto del villaggio organizzativo?
- Disponiamo di un efficace sistema di strade e infrastrutture per collegare le aree funzionali tra loro e con l'ufficio del leader?
- Potremmo considerare la rete esistente di aree verdi e ricreative come efficace e capace di contribuire efficacemente al benessere delle persone?
- Abbiamo muri, che dividono l'organizzazione dallo spazio circostante? Queste mura sono utili ai nostri scopi? Finalmente abbiamo muri all'interno del villaggio organizzativo?
- Esiste uno spazio fisico che rappresenta la fonte della nostra motivazione e impegno?

Tempo richiesto: Approssimativamente 30 minuti

Risultati/riflessioni

L'esercizio suggerito aiuterà i partecipanti e i manager a capire meglio il loro modello organizzativo. In particolare, come detto sopra, sarà utile capire:

- Se lo stile di leadership può essere definito democratico o meno
- Se il sistema di comunicazione è efficiente e capace di raggiungere ogni area dell'organizzazione
- Se l'atmosfera interna è stimolante e coinvolgente
- Se la struttura interna dell'organizzazione è delimitata da barriere, o se, le aree e i dipartimenti organizzativi interagiscono e cooperano liberamente e senza ostacoli.

Partendo da questa analisi, sarà quindi possibile mettere a punto adeguati piani d'azione e strategie volte a migliorare la situazione attuale.

7.2 Organigramma

Obbiettivi e descrizione

L'obiettivo di questo esercizio è quello di riflettere se la struttura organizzativa nella vostra impresa è funzionale e se influisce sul clima organizzativo.

Guida per il dibattito

1. Crea un organigramma della tua azienda, inclusi i seguenti dettagli:
 - data in cui è stato creato l'organigramma,
 - nome della società o della parte aziendale che si sta descrivendo,
 - nome dell'autore.
2. Usando la Tabella B, concentrati sui punti elencati in questa tabella. Segna la riga appropriata se pensi di avere queste conseguenze.
3. Quindi guarda i punti elencati nella Tabella A e segna la riga corrispondente se pensi di avere delle carenze in quest'area.
4. Confronta il tuo organigramma e le tabelle completate.
5. Prova a registrare nel tuo organigramma in cui la tua struttura non funziona, vale a dire:
 - in linee orizzontali,
 - in linee verticali,
 - nelle parti di contenuto tra le linee (prodotto, attività, funzione, ecc.).
6. Considerare la misura in cui queste carenze nella struttura organizzativa influenzano il clima organizzativo e quali sono le conseguenze per l'azienda. Utilizzare le tabelle A e B per aiuto.
7. Proporre una soluzione ai problemi.

Tempo richiesto: Circa 60 minuti



Tabella A- Conseguenze di una struttura organizzativa insufficiente

Competenze e responsabilità insufficientemente definite	
Profilo del lavoro insufficientemente definito	
Posizioni malamente create non corrispondenti al focus funzionale	
Possibile manipolazione dei dipendenti con le loro posizioni	
Ordine mancante e principi di gestione	
Ambito di gestione troppo ampio	
Struttura gestionale inadeguata	
Lunghe catene gerarchiche	
Relazioni illogiche di subordinazione e superiorità	
Funzioni o posizioni libere	

Tabella B – Conseguenze secondarie di una struttura organizzativa insufficiente

Bassa motivazione e mancanza di morale lavorativo	
Decisioni tarde o cattive	
Cattiva o nessuna coordinazione	
Risposta insufficiente a opportunità o cambiamenti	
Aumento dei costi e impatto sui salari	

7.3 Valori di leadership

Obiettivi e descrizione: L'obiettivo è identificare i valori di leadership che motivano le azioni dei leader - è importante che i leader chiariscano il proprio senso dei valori di leadership.

Tempo richiesto: 15 minuti

Guida per il dibattito: Cerchia cinque valori elencati di seguito che meglio completino la seguente frase:

“ _____ is a cornerstone in my approach to leadership.”

REALIZZAZIONE	AFFETTO	PREVEDIBILITÀ
AVVENTURA	COMFORT	RESPONSABILITÀ
SFIDA	CONFORMITÀ	RISPOSTA
CONTROLLO	COOPERAZIONE	CRESCITA PERSONALE
CREATIVITÀ	IMMEDIATEZZA	ENERGIA
EQUILIBRIO ECONOMICO	COMPETENZA	RICONOSCIMENTO
EQUITÀ	FLESSIBILITÀ	RISCHIO
LA LIBERTÀ	AMICIZIA	RISPETTO PER SÈ STESSI
FELICITÀ	GENTILEZZA	VARIETÀ
LAVORO DURO	INDIPENDENZA	SICUREZZA
ONESTÀ	INTEGRITÀ	TRADIZIONE
ARMONIA	COMANDO	FIDUCIA
COINVOLGIMENTO	Moralità / ETICA	SAGGEZZA
ORDINE	LEALTÀ	

Risultati/Riflessioni:

Analizza i 5 valori che hai scelto e associali a uno stile di leadership (descritto nel capitolo 3). Successivamente, rispondi alle seguenti domande su di te:

- Tutti i valori selezionati riflettono lo stesso stile di leadership o rappresentano un mix di stili di leadership?
- Quale tipo di leader voglio essere?

Quindi, considera i membri del tuo team e chiedi a te stesso:

- Il mio attuale stile di leadership è il migliore per trattare con la mia squadra? Mi sono adattato ai bisogni e alle individualità del membro del team?
- C'è qualche caratteristica del mio stile di leadership che dovrei cambiare?



7.4 Test della personalità DISC- Capire il proprio comportamento

Obiettivi e descrizione: Il test della personalità del DISC è usato per misurare le preferenze e gli stili comportamentali. È un semplice test automatico basato su due domande:

- Sei una persona orientata al lavoro o alle persone?
- Sei una persona attiva o passiva?

Queste due domande aiutano a capire in quale quadrante la persona, in questo caso il leader si trovi: qualora sia una persona (D)ominante, (I)influyente, (S)tabile or (C)oscienzioso.

Tempo richiesto: 20 minuti (compresa la risposta al test e la riflessione sui risultati).

Istruzioni: Ci sono 15 serie di aggettivi qui sotto. Per ogni set di 4 aggettivi in fila, scegli quello che meglio ti descrive. Alla fine del test, conta il numero di assegni che hai in ogni colonna e aggiungili insieme. La colonna che ha la maggior parte dei tuoi assegni rappresenta la tua personalità.

1	Volitivo	persuasivo	Genere	Umile
2	Indipendente	Socievole	Piacevole	Cooperativa
3	Grassetto	Vivace	Leale	Passivo
4	Competitivo	Allegro	Compiacente	Di larghe vedute
5	Audace	Umoristico	Calma	Preciso
6	Pionieristico	Affidabile	Indulgente	Tollerante
7	Persistente	Divertente	Obbediente	Pulito
8	energico	Socievole	Indulgente	Tranquillo, calmo
9	Amante del rischio	Bravo a mischiare	Paziente	Preciso
10	Determinato	Energico	Auto controllato	Sistematico
11	Aggressivo	Carismatico	Di buon	Attento

			carattere	
12	Irrequieto	Loquace	Controllato	Convenzionale
13	Decisivo	Popolare	Amichevole	Organizzato
14	Avventuroso	Amichevole	Moderato	Ricettivo
15	Coraggioso	Ispirazionale	Sottomesso	Timido

Risultati/Riflessioni:

(1) La maggior parte dei cerchi è nella prima colonna = **Leader Dominante**

Un leader dominante è generalmente una persona diretta, positiva e semplice. A lui piace essere responsabile, fare le cose velocemente e vuole risultati immediati per i suoi sforzi. Leader è una persona determinata e indipendente a cui piace risolvere i problemi e affrontare le sfide.

Le persone che appartengono a questa categoria sono il tipo di leader forti e imprenditoriali, quindi sono molto importanti per le organizzazioni. Sono orientati ai risultati e fanno tutto in modo efficiente. Tuttavia, hanno una pazienza molto bassa e possono causare alcuni conflitti tra le persone a causa della loro personalità forte e molto orientata al compito.

(2) La maggior parte dei cerchi è nella seconda colonna = **Leader che influenza**

Un leader influente è orientato per le persone. Lui / lei è amichevole, socievole e si definisce da relazioni esistenti e contatto sociale. Questo tipo di leader può andare d'accordo con la maggior parte delle persone perché sono generalmente interessate alle persone.

Questi leader sono importanti in un'organizzazione perché portano il tocco umano ad essa. Possono far sentire le persone nuove benvenute e contribuire a creare un senso di appartenenza: sono essenziali per costruire un'organizzazione basata sulla relazione. Tuttavia, queste persone in genere non sono così efficienti nel fare i compiti: sono generalmente meno meticolose e perderebbero certi dettagli nel loro lavoro.

(3) La maggior parte dei cerchi è nella terza colonna = **Leader stabile**

I leader stabili generalmente supportano le loro squadre e fanno il loro lavoro dietro le quinte. Sono leali, hanno un buon autocontrollo, spesso buoni ascoltatori e tendono a voler evitare disaccordi e conflitti. Per questo motivo, è importante averli nelle organizzazioni, in modo che possano gestire i conflitti e essere di supporto. Tuttavia, generalmente preferiscono svolgere ruoli di supporto (come ruoli manageriali o come assistenti ai capi di reparto) e non essere leader.

(4) La maggior parte dei cerchi è nella quarta colonna = **Leader coscienzioso**

I leader coscienziosi sono molto utili in qualsiasi organizzazione, dal momento che sono precisi e dati ai dettagli. Sono molto sistematici e comunicano molto con i loro team durante l'esecuzione di un progetto. Come i leader stabili, preferiscono evitare i conflitti e tendono ad essere più accomodanti. Ciò che viene alla pianificazione, sono molto orientati al futuro, in grado di vedere le cose da una prospettiva diversa e avere previsioni su particolari eventi o scenari che potrebbero sorgere.

Note:

Questo test può essere utilizzato per accedere alla personalità dei leader, ma può anche essere fatto dai leader alle loro squadre. Quando le persone / i colleghi di squadra capiscono i punti di forza e di debolezza reciproci, saranno più disposti ad adattarsi e scendere a compromessi per le mancanze dell'altro. Per il leader, questo lo aiuta a capire che ci sono diverse personalità e leva su ciascuno dei loro punti di forza per rendere più forte la sua squadra.



7.5 Esercizio di leadership – il dilemma etico

Obiettivi e descrizione: Per chiarire alcune delle caratteristiche di un leader / manager di successo in relazione alla gestione delle risorse umane di un'azienda.

Tempo richiesto: approssimativamente 45 minuti

Guida per la discussione: Leggi lo scenario seguente e dedica il tuo tempo a pensare al suo contesto e alle sue principali ipotesi e poi rispondi alle domande fornite.

SCENARIO

Immagina di essere un manager in una società di vendita al dettaglio e Anna è la tua “assistente fidata”. Hai molte cose in comune sul piano lavorativo e anche tu sei andato nello stesso college. Pertanto, puoi fidarti di Anna per farti supportare nel processo decisionale, affinché ti aiuti e sia onesta con te. Dato che ti fidi altamente di lei, non supervisionerai il suo lavoro tutto il tempo e lascerai che faccia il suo lavoro nel modo che considera migliore, anche quando questo è in contraddizione con i tuoi metodi e approccio.

Negli ultimi giorni hai deciso di promuovere Anna come assistente manager del tuo dipartimento. Tuttavia, quando hai condiviso questo con un collega nel dipartimento, sembra che ci siano opinioni controverse sull'argomento. Anna non è molto apprezzata dai suoi colleghi in quanto ritengono che lei non metta tanto impegno nel suo lavoro di altre persone, ordini le persone e spesso le dia il suo carico di lavoro e sembra che sia stata favorita ingiustamente dal management.

Domande:

1. Qual è il vostro feedback generale riguardo questa situazione?
2. Promuovereste Anna oppure no?
3. Vorreste affrontare questa situazione con tutti i vostri colleghi?
4. Quale sarebbe il miglior approccio per gestire la situazione?

**SEZIONE PER LE
NOTE**

8. BIBLIOGRAFIA

Antunes, A. (2013). *A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal*. Retrieved from: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4399/1/Tese%20Augusto%20Antunes.pdf>.

Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., Nguyen-Quang, T. (2015). Organizational Assignments Box (2011). *Enron: How Leadership Led to the Downfall of the Company*. Retrieved from <http://www.assignmentsbox.co.uk/wp-content/uploads/2011/10/Enron-How-Leadership-Led-to-the-Downfall-of-the-Company.pdf>.

Bass B. M. (1997). The ethics of transformational leadership. *KLSP: Transformational Leadership, Working Papers*.

Bass B. M., Avolio B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 12, 113-121.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Beal, D. J.; Cohen, R.; Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). "Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relation". *Journal of Applied Psychology*. 88 (6): 989–1004.

Bělohávek, F. (1996) *Organizační chování*. Olomouc. Rubico.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Byrnes, Nanette (2009). "The Issue: Maintaining Employee Engagement." *Bloomberg.com*, Bloomberg, 16 Jan 2009. Available at: www.bloomberg.com/news/articles/2009-01-16/the-issue-maintaining-employee-engagementbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice [Accessed 28 Nov. 2017].

Carron, A.V.; Brawley, L.R. (2000). "Cohesion: Conceptual and measurement issues". *Small Group Research*. 31(1): 89–106.

Cejthamr, V., Dědina, J. (2010) *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha. Grada Publishing.

Chaudhry, A.; Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 (7).

Cohesion. (2008). In: *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. [online] Cambridge University Press. Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cohesion> [Accessed 24 Aug. 2017].

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library.

Daft, Richard L. (2010). *Management. 9th ed.*, South-Western, Cengage Learning: 515-517.

Dele, A. O.; Nanle, M.; Abimbola, O. S. (2015). Impact of Leadership Style on Organizational Climate in the Nigerian Insurance Industry. *International Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol 1(3): 45-52.

Druskat, V. and Wolff, S (2001). "Building the Emotional Intelligence of Groups" *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups> [Accessed 24 Aug. 2017].

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Flouris, T., Yilmaz, K. (2017). *Corporate Risk Management for International Business*. Germany: Springer.

Gelade, G. (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56(2), pp.383-404.

Johnson, G., Scholes, E. (2008) *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow. Financial Times Prentice Hall.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 87: 765–780.

Kahai S. S., Sosik J. J. and Avolio B. J. (1997). Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment. *Personnel Psychology*, 50, 1-146.

Leadership. (2008). In: *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. [online] Cambridge University Press. Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leadership> [Accessed 10 Sep. 2017].

Lukášová, R. (2010) *Organizační kultura a její změna*. Praha. Grada Publishing.

McElroy, R. (2016). *Your Leadership Style – Changing or Adapting?* Institute of Certified Professional Managers. Retrieved from: <http://mgmt.blog/your-leadership-style-changing-or-adapting/?pdf=2736>.

Mintzberg, H. (1993) *Structure in fives: designing effective organization*. Englewood Cliffs. Prentice Hall

Nanjundeswaraswamy, T. S.; Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, Vol. 7(2). P. 57-62.

Neal, Andrew & Griffin, Mark & Hart, Peter. (2000). The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior. *Safety Science*. 34. 99-109.

Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership concepts and practice* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE.

Ojokuku, R. M., Odetayo, T.A., Sajuyigbe, A.S. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1 (4), 202–207.



Omolayo, B.; Ajila, C. (2012). Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions. *Business and Management Research*. Vol. 1(3). P. 28 – 36.

Ostroff, C. Kinicki, A. & Tamkins, M. (2003). Organizational Culture and Climate. In Weiner, I. (Ed.). *Handbook of Psychology*. Vol. 12. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47(2), 73-80.

Permarupan, P. Yukthamarani & Saufi, Roselina & Kasim, Raja & KPD Balakrishnan, Bamini. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 107, Pages 88-95, Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305026X> [Accessed 24 Nov. 2017].

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Robbins, S. P., Judge, T. A., Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. 12th ed. India: Pearson Prentice Hall.

Ross, J. A. (2008). Make Your Good Team Great. *Harvard Management Update*. Available at: <https://hbr.org/2008/02/make-your-good-team-great-1> [Accessed 24 Aug. 2017].

Scott E. B. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(4), 32-44.

Spillane, J. P.; Halverson, R.; Diamond, J. B. (2004). "Towards a theory of leadership practice". *Journal of Curriculum Studies*. 36 (1): 3–34.

Stordeur, S., Vandenberghe, C. and D'hoore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing Research*. Vol. 49 (1), 37-43.

Sullivan, J. (2015). "A Think Piece: How HR Caused Toyota to Crash." *ERE Media*, 23 July 2015. Available at: www.ere.net/a-think-piece-how-hr-caused-toyota-to-crash/ [Accessed 10 Nov. 2017].

Syndell, M. A. (2008). *The Role of Emotional Intelligence in Transformational Leadership Style*. Minneapolis: Cappella University.

Voon M. C. [et al] (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. 2(1), 24-32.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*. (pp. 101-124). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.