



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA E COMMERCIO

LEADERSHIP E DECISIONALITÀ

LEADERSHIP AND DECISION MAKING

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Niccolò Flocco

Anno Accademico 2022/2023

*a mamma e papà
a nonno e nonna
ai miei amici più stretti
grazie per il vostro costante supporto,
grazie per la vostra infinita dolcezza,
grazie perché, in qualunque circostanza, avete sempre creduto in me.*

INDICE

Introduzione	6
CAPITOLO 1 - L'atteggiamento del leader	8
1.1 Definizione	8
1.2 Funzioni	9
1.3 Le cinque forze decisionali	11
1.4 Gli orientamenti rispetto al processo decisionale	14
1.4.1 Gli stili e i contesti decisionali	16
1.4.2 Il ciclo di vita	17
CAPITOLO 2 - Il processo decisionale e le soluzioni negoziate	19
2.1 Definizione	19
2.2 Modelli e componenti del processo	20
2.2.1 La sequenza di Drucker	21
2.2.2 L'anarchia organizzata	22
2.2.3 La <i>shared leadership</i>	23
2.3 Alla base delle decisioni: le soluzioni negoziate	25
2.4 Approcci alla negoziazione	27
2.5 Strategie di negoziazione	28
2.5.1 Fasi del processo negoziale	30
Conclusione	34
Bibliografia	36

INTRODUZIONE

Nell'attuale panorama globale caratterizzato da cambiamenti sociali, economici e tecnologici senza precedenti, il ruolo della leadership si è rivelato fondamentale per trainare organizzazioni e società nella complessità odierna.

Se da un lato, l'attitudine di prendere decisioni ponderate costituisce il fulcro delle attività manageriali, dall'altro la leadership fornisce la guida e l'ispirazione necessarie per raggiungere gli obiettivi: è, pertanto, questo "intreccio" l'elemento cruciale per il successo e la crescita.

La capacità di prendere decisioni efficaci e tempestive è un elemento fondamentale che contraddistingue una leadership di successo. Negli ultimi decenni, l'interesse per il campo della leadership e della decisionalità è cresciuto esponenzialmente: essere in grado di prendere decisioni strategiche e guidare i membri di un'organizzazione verso il conseguimento di obiettivi comuni è infatti la chiave per il successo sia individuale che collettivo.

Naturalmente, la ricerca esamina l'importanza delle competenze individuali e collettive nella creazione di un ambiente decisionale favorevole, tra le cui capacità si annoverano la risoluzione dei conflitti, la comunicazione efficace e la gestione dell'incertezza. Tali competenze svolgono un ruolo cruciale nel far sì che il processo decisionale sia allineato agli obiettivi dell'organizzazione.

La presente tesi si propone altresì di indagare il rapporto intrinseco tra leadership e decisionalità, focalizzandosi sulle dinamiche che consentono al leader di sviluppare un processo solido, incisivo e orientato agli obiettivi, e inoltre ha lo scopo di analizzare ed esplorare le diverse strategie adottate dai leader per affrontare le sfide decisionali. Saranno esaminati documenti, teorie e modelli concettuali che evidenziano gli elementi principali e determinanti nel processo decisionale del leader, nonché si esplorerà come i vari approcci alla leadership possano plasmare le dinamiche decisionali e viceversa.

In conclusione, pertanto, l'obiettivo della ricerca è contribuire alla comprensione dei meccanismi sottostanti alla leadership e alla decisionalità e di gettare luce sul complesso intreccio che attanaglia i due concetti, evidenziando come entrambi gli aspetti siano interdipendenti e influenzino reciprocamente il successo dell'organizzazione, e fornendo una prospettiva critica sulle migliori pratiche per migliorare la qualità delle decisioni prese dai leader e, di conseguenza, il loro impatto sulle organizzazioni e sulla società nel suo complesso.

CAPITOLO 1

L'ATTEGGIAMENTO DEL LEADER¹

1.1 DEFINIZIONE

«Leader si diventa, o è una qualità innata riservata a pochi eletti?»

La leadership consiste nella padronanza e nell'impiego sistematico di capacità, che tutti possono acquisire ma che pochi si impegnano a imparare e utilizzare, che permettono di guidare un gruppo di persone verso il raggiungimento di obiettivi non conseguibili tramite i convenzionali metodi di comando e coordinamento gerarchico.

Un buon modo di esercitare la leadership consiste nell'uso delle “3 R” - Risorse (R1), Relazioni (R2) e Risultati (R3):

R1 - Le *Risorse* sono ciò di cui le persone dispongono singolarmente per contribuire all'organizzazione.

R2 - Le *Relazioni* sono le interazioni tra le persone (cultura organizzativa).

R3 - I *Risultati* sono il prodotto dell'interazione di gruppo e del *Problem solving*.

Un leader eccellente mette la squadra in condizione di impiegare al meglio le risorse a disposizione, per poter conseguire i migliori risultati; trasforma R1 in R3, lavorando con gli altri e attraverso gli altri, costruendo e consolidando relazioni positive (R2).

¹ Questo capitolo è stato sviluppato basandosi sui libri “*Leadership*” di Agostino La Bella, Apogeo Education, Milano (2005) e “*Il grid della leadership*” di Robert R. Blake e Anne Adams McCause, FrancoAngeli, Milano (1991).

Quando un leader riesce a ottimizzare l'interazione sul piano delle relazioni, le risorse possono essere ulteriormente ampliate: grazie alla sinergia, infatti, 1+1+1 può fare anche 5, 6 o 7. Questo è il reale scopo dell'organizzazione: consentire di fare insieme più di quanto si potrebbe fare da soli (cooperare per ottenere risultati migliori e una maggiore competitività).

1.2 FUNZIONI

Ciò che meglio specifica il ruolo chiave del leader riguarda la creazione di un diffuso clima di fiducia. Il leader deve, infatti: ispirare personalmente fiducia; generare nell'organizzazione fiducia in se stessi; generare fiducia nelle capacità collettive; generare fiducia nelle prospettive future.

È per questi motivi che la fiducia è l'elemento base del ruolo del leader, la quale si crea svolgendo sei funzioni:

1. **Visione:** si tratta della capacità di costruire e proporre in modo credibile l'immagine mentale di uno stato futuro desiderabile dell'organizzazione. Ha una prospettiva di lungo periodo (oltre i 10 anni) e permette di: costruire misure trasparenti di efficacia per l'organizzazione e i suoi componenti; decentrare il processo decisionale; accrescere il potere del leader.

Compito del leader è scegliere una tra le immagini che gli vengono proposte, elaborarla, adattarla alla storia dell'organizzazione, legittimarla, sostenerla, aggiornarla e, perché no, personificarla.

2. **Posizionamento:** si tratta di saper definire con chiarezza una precisa posizione sulle questioni chiave che riguardano l'organizzazione. Deriva dalla visione e, grazie al posizionamento, il leader dà alla visione credibilità, significato e fiducia.

La posizione riguarda valori e principi e l'abilità *clou* è il saper mantenere il giusto equilibrio tra le posizioni di fondo, ferme e conseguenza della visione, e le necessità di aggiustamenti.

«Nothing in the world can take the place of persistence»

3. Comunicazione: si tratta di comunicare con veemenza il comportamento, la visione e il posizionamento. Una comunicazione efficace fornisce sia informazioni e dati, sia interpretazioni della realtà utili per l'azione, rendendo l'impresa un'unica comunità di vedute. Solo la comunicazione diretta è di esclusiva pertinenza del leader, a differenza di quella procedurale e di quella verso l'esterno, più di competenza di specialisti del settore.

4. Dispiegamento delle risorse: si tratta di valorizzare le proprie risorse, riconoscere forze e debolezze di se stessi e di tutta l'organizzazione e perseguire costantemente e con metodo la compensazione delle carenze, sviluppando talenti e valorizzando persone.

Una prima componente è proprio l'autostima positiva, cioè il comprendere i propri punti di forza e carenza, coltivando i primi e compensando i secondi.

La seconda componente consiste nella maturità delle relazioni, cioè la capacità di accettare gli altri per come sono.

La terza componente riguarda la capacità di decidere e fare senza il bisogno dell'approvazione o apprezzamento degli altri: il leader deve piuttosto preoccuparsi della qualità del suo lavoro e della bontà delle decisioni prese, meno della simpatia e della bonarietà.

La quarta e ultima componente è la capacità di porre il massimo

impegno mantenendo un sufficiente distacco dal risultato finale, per evitare il generarsi di sentimenti negativi.

5. **Attenzione:** si tratta della capacità di immergersi nelle situazioni e nei problemi, percependo ogni minimo dettaglio. Implica naturalmente anche la necessità di ascoltare con concentrazione e senza pregiudizi collaboratori e subalterni, dedicando loro un'attenzione totale.

Ascoltare attivamente permette di migliorare le capacità di espressione degli interlocutori e, perciò, di semplificare il messaggio.

6. *Problem solving* creativo: si tratta di proporre soluzioni nuove ai conflitti irrisolti e di affrontare crisi ed emergenze in modo innovativo e promuovendo la creatività. Invero, si può essere creativi senza essere leader, ma è quasi impossibile essere leader se non si è creativi.

1.3 LE CINQUE FORZE DECISIONALI

Il potere assunto da un qualunque soggetto in una struttura organizzata è determinato dal livello e dall'abilità di controllo degli elementi che ne influenzano il comportamento, i quali possono appartenere in parte all'ambiente in cui si opera (forze esterne) e in parte derivano da un insieme di forze interne, spesso anche in conflitto tra loro. È possibile classificare queste forze in cinque categorie:

1. **Gerarchia:** è la capacità di influenzare il comportamento degli altri attraverso meccanismi dipendenti dalla posizione ricoperta nell'organizzazione. Un elemento fondamentale all'interno di un organismo è l'attribuzione del giusto livello di potere legittimo, proporzionato al ruolo, in quanto contribuisce a generare rispetto e a conferire visibilità.

Gli strumenti gerarchici possono essere sia incentivanti, premianti, che

sanzionanti: in ogni caso, però, forniscono feedback negativi, spesso nocivi per l'organizzazione da un lato da parte di chi non viene "premiato" e dall'altro da parte di chi viene sanzionato. È per questi motivi che la gerarchia se da un lato è inevitabile, dall'altro presenta diversi elementi critici, tra cui: il rischio di utilizzo a fini personali; la difficoltà di bilanciamento; l'utilizzo a sproposito o la mancanza di coraggio; il costo del necessario monitoraggio dei comportamenti.

2. Relazioni personali: la chiave principale dello sviluppo di un sistema di relazioni sta nell'empatia, ovvero nella capacità di percepire i sentimenti e le emozioni degli altri, riconoscerli come propri, diffondendo una sensazione di calma e comprensione. Per eccellere in un atteggiamento empatico, è necessario saper interpretare i segnali dell'interlocutore e contemporaneamente mettere da parte il proprio bagaglio emozionale, ascoltando e partecipando in modo sincero alle emozioni e agli interessi di chi parla.

I flussi di empatia creano reti informali nelle organizzazioni: chi meglio le riesce a gestire, acquisterà maggiore influenza. È importante capire quali sono le coalizioni che operano in modo informale nell'organizzazione; chi sono i catalizzatori di empatia; quale importanza ha ogni sistema sulla performance.

Il leader deve quindi essere in grado di fronteggiare le forze provenienti da questi inevitabili sistemi interni di relazione, delineando una risposta preventiva (confini e margini) e una di accompagnamento (rete efficace di relazioni).

3. Informazioni, che spesso hanno rappresentato fattori chiave di distorsione. L'utilizzo infatti dell'informazione per conseguire

vantaggi individuali è molto comune, ad esempio nelle asimmetrie informative, dove le parti possiedono info diverse sulle variabili in gioco. Ciò deriva dal fatto che sovente gli individui sono restii a condividere le informazioni, o in altre parole si assiste al “volontario trattenimento” di informazioni, che rende i soggetti che ne sono privi più vulnerabili e sicuramente meno in grado di raggiungere prestazioni ottimali.

Anche il canale costituisce una forma di controllo, in quanto canali diversi hanno un'efficacia diversa per i vari utenti, così come la forma, ovvero la modalità di presentazione dell'informazione, che ne determina l'importanza.

Infine, la distorsione del messaggio può avvenire tramite l'alterazione del contesto spazio-temporale o modificandone i riferimenti.

Non bisogna dimenticare che il leader stesso rappresenta una fonte di informazioni, in quanto egli deve rendere chiare alle parti in causa le attese riposte su soggetti e gruppi, in modo particolare: missione, responsabilità e doveri; aspettative; criteri di misurazione delle prestazioni; frequenti feedback sulle prestazioni; esempi di alto e basso rendimento.

4. Competenze, abilità e conoscenze. La competenza designa la capacità di risolvere problemi in contesti definiti; non è una qualità innata, ma si acquisisce tramite processi di apprendimento basati su percorsi formativi e sullo scambio di conoscenze.

Le competenze si manifestano in particolari abilità, le quali, a loro volta, sono il risultato dell'accumulazione di conoscenze: pertanto, abilità e conoscenze sono due articolazioni della competenza.

Un leader efficace è dotato di competenze specifiche, da sviluppare

proprio grazie all'acquisizione di conoscenze e abilità: il potere sarà tanto maggiore quanto più le competenze sono distintive, ovvero determinanti nello specifico contesto, e quanto meno sono riproducibili da altri.

5. Emozioni e sentimenti: il comportamento umano è determinato non da esigenze primarie, ma sempre più dalla ricerca di emozioni volute; non è più centrale quindi l'incentivo monetario, ma l'insieme di emozioni e sentimenti, come il senso di appartenenza, i bisogni di autorealizzazione, e soprattutto un sentimento di connessione evoluta tra leader e dipendenti, tale da stimolare gusto, fantasia e creatività.

La capacità di creare connessione tra individui è una delle principali fonti di potere nelle organizzazioni: *«Ho avuto ufficiali che di fronte a un plotone non vedevano altro che un plotone. Ma ho avuto anche leader che [...] vedevano 44 individui, ciascuno dei quali aveva aspirazioni e sentimenti, ciascuno dei quali voleva vivere e far bene».*

1.4 GLI ORIENTAMENTI RISPETTO AL PROCESSO DECISIONALE

Gli stili di leadership si differenziano tra loro per il diverso atteggiamento che il leader assume rispetto al processo decisionale. Si distinguono tre grandi tipologie:

- A. Atteggiamento *autocratico*: è tipico del leader decisionista, che dà precise disposizioni ai collaboratori e si aspetta da loro efficienza e professionalità. Il leader autocratico efficace è un uomo stimato dai collaboratori per le sue capacità professionali e per le sue esperienze, deve eccellere in pianificazione, preparazione e nell'ispirare i suoi collaboratori, cosicché essi percepiscano l'importanza di sentirsi parte

di una squadra forte. Tuttavia, il suo atteggiamento non è dispotico, bensì è riconosciuto dai collaboratori come appropriato alle circostanze: egli è la guida e come tale sta davanti agli altri, dando l'esempio.

Una leadership di questo tipo è efficace in situazioni che richiedono decisioni veloci e tempestive.

B. Atteggiamento *partecipativo*: è orientato alla ricerca del consenso. I collaboratori vengono coinvolti nel processo decisionale in cui il leader mantiene comunque il potere di decisione. Egli sa ascoltare posizioni diverse, trarne la migliore sintesi e generare un atteggiamento convergente, infondendo fiducia e coinvolgendo tutti.

Il leader partecipativo efficace deve favorire l'apprendimento, condividendo la propria esperienza e rendendo così il team più omogeneo e nondimeno un luogo di crescita personale.

C. Atteggiamento *delegante*: è volto a far sì che i collaboratori prendano autonomamente le decisioni. La delega richiede tre elementi: un elevato livello di competenza delle persone, un clima di fiducia che renda le decisioni sempre accettate e infine l'affidamento di responsabilità ai collaboratori via via crescenti.

Tramite la delega, il leader consegue vantaggi e svantaggi e perciò richiede preparazione circa il delineamento delle aree di responsabilità, la scelta delle persone e dell'addestramento.

I tre orientamenti sopra citati non sono da considerare in contrapposizione: il leader più efficace infatti è colui che adatta meglio il proprio atteggiamento verso il processo decisionale alle situazioni e alle persone che deve fronteggiare.

1.4.1 GLI STILI E I CONTESTI DECISIONALI

Gli orientamenti illustrati possono prevedere modificazioni che li rendono facilmente interpretabili da ogni soggetto. Una regola operativa per adattare il proprio stile alle circostanze è quella che si basa sui principi dello “AD&D” (*Avoid, Delay & Delegate*):

1. Evitiamo di fare tutto ciò che è umanamente possibile non fare (*Avoid*).
2. Tutto ciò che non è possibile evitare deve essere comunque rinviato a tempo indefinito (*Delay*).
3. Tutto ciò che non si riesce a rinviare o evitare deve assolutamente essere delegato (*Delegate*).

La rivisitazione della regola AD&D classifica le attività direzionali secondo due indici, il livello di importanza e il livello di urgenza.



Figura 2.3 Stili di leadership e contesti decisionali.

Le attività del quadrante S-W (bassa importanza e bassa urgenza) possono essere evitate o rinviate. Un comportamento direzionale di questo tipo è definito *impoverito*, giustificato dalla situazione.

Le attività del quadrante S-E (alta importanza e bassa urgenza) possono essere usate per l'addestramento del personale allo svolgimento di compiti delicati e di alto livello. Il leader assume un atteggiamento *partecipativo*, interagendo coi collaboratori.

Le attività del quadrante N-W (bassa importanza e alta urgenza) sono delegate ai migliori, che acquisiscono sempre più familiarità col *decision making*. Lo stile usato è quello basato sulla *delega*.

Le attività del quadrante N-E (alta importanza e alta urgenza) devono essere svolte velocemente sotto la supervisione del leader o da lui stesso: stile *autoritario*.

1.4.2 IL CICLO DI VITA

Il ciclo di vita rappresenta un'ulteriore chiave di lettura dell'evoluzione dello stile direttivo. La figura sottostante è definita "ciclo di vita della leadership", in quanto rappresenta l'evoluzione delle relazioni in un team, dove il leader passa gradualmente dallo stile autocratico a quello delegante, senza mai abbandonare il suo ruolo di riferimento e guida.

I momenti individuati sono quattro:

1. *Telling*: il leader assegna univocamente i compiti di svolgimento delle attività, con

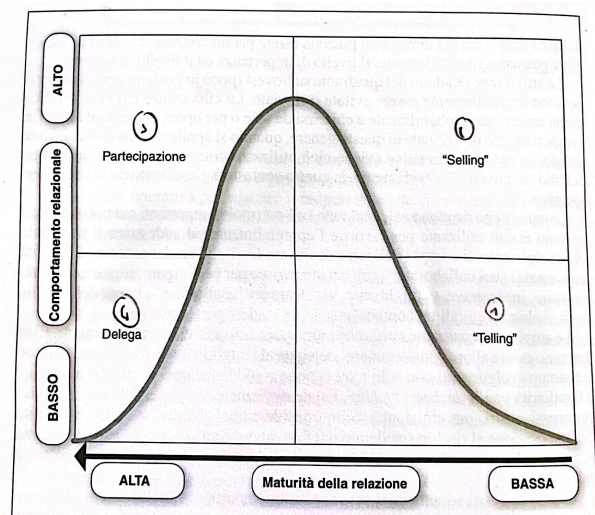


Figura 2.4 Leadership e apprendimento (il ciclo di vita della leadership).

l'obiettivo dell'apprendimento.

2. *Selling*: assegnazione di compiti dall'alto, ma con spiegazione di ragioni e obiettivi del processo di *decision making*.
3. Partecipazione: l'apprendimento ottenuto permette di partecipare in modo maturo al processo decisionale, sempre guidato da leader.
4. Delega: ogni membro della squadra ha un'autonoma capacità di decisione; è il punto di arrivo di ogni processo di crescita.

CAPITOLO 2

IL PROCESSO DECISIONALE E LE SOLUZIONI NEGOZiate²

2.1 DEFINIZIONE

«Il processo di fare delle scelte individuando una decisione, raccogliendo informazioni e valutando soluzioni alternative».

(The Effective Decision, P.F. Drucker, HBR, 1967)

Un processo decisionale efficace è fondamentale per la leadership: consente al leader di rispondere alle mutevoli condizioni del mercato, alle sfide e alle opportunità, per garantire un futuro roseo all'organizzazione. Questo processo comprende diverse fasi, quelle fondamentali sono 7:

1. Identificazione del problema: comprendere l'obiettivo che richiede una decisione;
2. Raccolta di informazioni: cercare dati rilevanti per comprendere meglio la situazione e le opzioni disponibili;
3. Analisi delle opzioni: esaminare le diverse alternative possibili per risolvere il problema;
4. Valutazione delle opzioni: vagliare le opzioni, identificare pro e contro, tramite l'analisi SWOT e la matrice decisionale;

² Questo capitolo è stato sviluppato basandosi sul libro *“Leadership”* di Agostino La Bella, sugli estratti di *“The Effective Decision”* di Peter F. Drucker, Harvard Business Review, New York (1967); *“Il processo decisionale e la razionalità limitata”* di Enrico Viceconte, Stoà, Napoli (2004); *“Engineering Economic Analysis”* di Donald G. Newnan, Oxford University Press, Oxford (1991); sull'articolo *“Risultati migliori con leadership condivisa”* a firma di G. Bressani e C. Passera, Il Sole24Ore Interventi, Milano (2019); sui siti web www.sherpany.com/processo-decisionale/ e www.butterflydecision.com/leadership-aziendale-e-decision-making/

5. Scelta dell'alternativa: scegliere la migliore opzione possibile in base all'analisi e alle preferenze del gruppo;
6. Implementazione della decisione: agire, mettere in atto la decisione scelta;
7. Monitoraggio e valutazione: verificare l'efficacia della decisione presa osservando i risultati ottenuti e apportando eventuali correttivi.

Un processo decisionale è perciò un processo di elaborazione delle informazioni finalizzato ad attivare delle azioni, che a loro volta possono essere sia ulteriori elaborazioni di informazioni sia azioni fisiche: in entrambi i casi la decisione assume il significato di una valvola che consente/inibisce l'attivazione di un "salto condizionato" *IF - THEN*.

2.2 MODELLI E COMPONENTI DEL PROCESSO

Questo modello cibernetico di decisione permette di individuare le componenti del processo decisionale:

- Informazioni: la qualità della decisione dipenderà dalla qualità con la quale tali informazioni vengono elaborate e, ancor di più dalla quantità, dalla completezza e dall'affidabilità delle informazioni raccolte.
Vi sono tuttavia numerosi difetti intrinseci, come i presupposti riduttivi, l'attenzione selettiva e la distorsione della comunicazione, che inducono il cervello ad adottare semplificazioni e scorciatoie, chiamate *bias*.
- Problemi: risolvere un problema comporta prendere una decisione, in quanto richiede l'attivazione di un *relè* (interruttore) decisionale, ovvero di un processo che, partendo dall'elaborazione di informazioni, approda a una scelta di azione (processo decisionale).

- **Obiettivi:** i problemi nascono dallo scontro con la realtà degli obiettivi umani, che sono molteplici, spesso contrastanti e la cui importanza è soggettiva, legata a visioni parziali ed emotive degli attori.
La scelta chiara degli obiettivi e il loro ordinamento secondo importanza è la condizione da ricercare per qualunque processo decisionale.
- **Alternative:** il processo decisionale si trova costantemente di fronte a biforcazioni. Le diverse strade percorribili sono le alternative, il cui processo di valutazione richiede ulteriori informazioni, ipotesi sperimentabili e risultati verificabili. È la fase di maggior costo del processo e richiede perciò regole per valutare in modo efficiente.
- **Regole:** rispetto a una serie di alternative, è possibile optare per la soluzione *ottima*, la soluzione *soddisfacente* o la soluzione *casuale*. In ciascun caso, l'apprendimento dai propri errori e tentativi costituirà un patrimonio di regole che orienteranno i successivi processi decisionali.

2.2.1 LA SEQUENZA DI DRUCKER

Peter F. Drucker è indicato come il padre della moderna teoria del management. Nel suo pezzo fondamentale della Harvard Business Review del 1967, *The Effective Decision*, egli delinea i punti del suo processo decisionale, riassumibile in sei fasi:

1. *Classifying the problem:* il problema è unico o generico? Si è già riscontrato un problema simile o bisogna formulare un nuovo approccio? La criticità potrebbe essere *una tantum* o un vero e proprio problema strutturale più ampio.

2. *Defining the problem*: è importante concentrarsi sulla causa della questione e focalizzare l'attenzione su ciò che è importante, definendo bene il problema ed evitando diagnosi errate.
3. *Specifying the answer to the problem*: quali sono le condizioni limite per il problema? È necessario essere molto chiari su ciò che si vuole ottenere con il processo decisionale e stabilire le condizioni minime che devono essere soddisfatte.
4. *Deciding what is right, rather than acceptable, in order to meet the boundary conditions*: è importante partire con ciò che è ottimale, poiché il compromesso è inevitabile. Più la visione è focalizzata all'inizio, meno sarà ridotta quando verranno accettati i compromessi.
5. *Building into the decision the action to carry it out*: è il passaggio dalle decisioni alle azioni concrete. È importante stabilire qual è la strada da seguire e chi è il responsabile per la sua esecuzione.
6. *Testing the validity and effectiveness of the decision against the actual course of events*: è fondamentale comprendere l'efficacia del processo decisionale, individuando lacune o aree di miglioramento.
Solo quando il problema è stato chiarito e definito, la risposta è stata specificata, i risultati sono stati resi operativi e testati, allora è possibile conoscere la reale efficacia della decisione presa.

2.2.2 L'ANARCHIA ORGANIZZATA

Nelle imprese caratterizzate da rapidi cambiamenti interni ed esterni, che operano in ambienti con notevoli turbolenze e instabilità, sia tecnologiche che di mercato, i meccanismi decisionali sono molto decentrati e dipendono molto più dalle capacità degli individui che dalla

configurazione direzionale, tanto che le stesse organizzazioni sono caratterizzate da una scarsa burocratizzazione. Il modello che si afferma in questi casi viene definito “anarchia organizzata”: una caratteristica del funzionamento di queste strutture consiste nel fatto di coesistere con numerosi problemi irrisolti, alcuni perché troppo banali per essere affrontati, altri perché non si è stati in grado di individuare una soluzione. L’anarchia organizzata è attraversata da due flussi decisionali continui: un primo flusso è quello dei problemi, definiti come il divario tra prestazioni desiderate e prestazioni correnti, e, come detto, non sempre risolti.

Un secondo flusso riguarda le soluzioni potenziali, ovvero la continua generazione di idee, indipendenti dagli stimoli formali ricevuti, che vengono proposte per poi, alcune di loro, essere adottate.

I due flussi originano non per forza da unità organizzative preposte, ma semplicemente da tutti i soggetti che hanno voce in capitolo o che sono in grado di percepire i problemi e generare nuove idee: tali soggetti, indipendentemente dal ruolo che svolgono, sono i partecipanti effettivi al processo decisionale.

In questo tipo di organizzazioni, il processo decisionale è molto distribuito e basato su ampie deleghe: tutti i partecipanti possono intervenire nel processo, e il leader non è altro che un *primus inter pares*, con l’esclusiva facoltà di poter decidere in modo totalmente autonomo circa determinate questioni.

2.2.3 LA SHARED LEADERSHIP

Il mondo in cui i leader devono navigare oggi è caratterizzato da cambiamenti e complessità senza precedenti. Progresso tecnologico, globalizzazione, cambiamenti demografici, evoluzione dei modelli di

business, differenti aspettative dei clienti, aumento della concorrenza sono solo alcune delle determinanti del mutevole contesto in cui operano le organizzazioni.

La “nuova normalità”, così come è stata definita, sta evidenziando in modo sempre più lampante che alcune delle leve organizzative tradizionali hanno un impatto ormai limitato nella risposta a queste sfide: è con questo presupposto che stanno emergendo nuovi modelli di leadership condivisa (*shared leadership*), dove gli organigrammi a piramide, gerarchie rigorose e comunicazioni *top-down* lasceranno il posto a organizzazioni più flessibili.

La leadership condivisa è sempre meno una struttura organizzativa e sempre più una mentalità e un approccio alla gestione caratterizzato da uno stile di lavoro più collaborativo e di condivisione, che conferisce al team di gestione un’ampia responsabilità che attrae talenti e fidelizza le risorse.

I principi chiave della *shared leadership* includono:

- Collaborazione: i membri del team lavorano insieme, sfruttando le diverse competenze ed esperienze per raggiungere obiettivi comuni.
- Responsabilizzazione e responsabilità: ogni membro del team ha l’autonomia e l’autorità di decidere nella propria area di competenza, e al tempo stesso è responsabile del proprio contributo e del risultato, generando così un forte senso di appartenenza e coinvolgimento.
- Fiducia e comunicazione: una comunicazione aperta e trasparente, unita a un forte legame di fiducia tra i membri del team, rappresentano un cardine essenziale per un’efficace leadership condivisa.

- Flessibilità e adattabilità: la leadership condivisa consente un approccio più flessibile nel rispondere a circostanze mutevoli.

La leadership condivisa può portare a svariati vantaggi: migliore risoluzione dei problemi, maggiore creatività e innovazione, maggiore soddisfazione professionale e, di conseguenza, anche migliore performance del team, ma soprattutto permette lo sviluppo di competenze di leadership tra tutti i membri del team, grazie all'opportunità che ognuno ha di "guidare" nelle rispettive aree.

Ci vuole coraggio e visione per guidare questo tipo di transizione, da una cultura gerarchica autoritaria a una che privilegia apprendimento e condivisione: in questo tipo di organizzazioni, il *feedback* è uno strumento fondamentale e di continuo miglioramento, fornito a 360 gradi dai colleghi anziché dal solo responsabile diretto.

In conclusione, il risultato di questo nuovo modello di leadership è un'organizzazione dinamica che motiva il team a raggiungere obiettivi chiari e condivisi, rendendola particolarmente attraente per i talenti più ricercati.

2.3 ALLA BASE DELLE DECISIONI: LE SOLUZIONI NEGOZiate

Alla base di tutte le decisioni ci sono obiettivi e interessi diversi che devono essere riconciliati tramite meccanismi di negoziazione: il processo di negoziazione serve infatti a proporre una soluzione che tenga conto delle preferenze dei soggetti coinvolti in modo da ottenere il massimo livello di consenso possibile.

La capacità di negoziare in modo efficace è una delle caratteristiche del ruolo del leader, in quanto egli deve essere in grado di negoziare sia tra

pari sia in condizioni asimmetriche di potere. Il risultato di una negoziazione può essere influenzato da diversi elementi:

- Interdipendenza con altre trattative: se i soggetti si confrontano su più tavoli sono possibili concessioni incrociate e acquisiscono importanza la conoscenza reciproca, la reputazione e il rispetto.
- Asimmetria nei vincoli: alcuni aspetti della negoziazione possono avere un diverso peso e significato per le varie parti in causa.
- Visibilità del processo: è un elemento determinante in quanto ogni soggetto, nello scambio di concessioni, avrà interesse a considerare di scarsa importanza ciò che riceve e di grande importanza ciò che cede, in modo tale da poter spostare a proprio favore l'esito della trattativa.
- Numerosità delle parti in causa: quando le parti sono più di due si instaura il fenomeno delle coalizioni che rende ancor più complesso il processo decisionale.
- Dimensioni del problema: i problemi che si presentano possono avere una facile risoluzione, quando sono chiari gli interessi e le poste in gioco, oppure più difficili da affrontare, quando si presentano come un gioco a somma zero (se un soggetto ottiene qualcosa, è a spese di un altro soggetto). Maggiore è il problema, maggiori saranno le possibilità di individuare sistemi di compensazione reciproca che tengano conto delle funzioni di preferenza dei partecipanti.

2.4 APPROCCI ALLA NEGOZIAZIONE

Generalmente, quando si tratta di approcci negoziali, gli atteggiamenti estremi sono due: quello amichevole, di chi vuole a tutti i costi raggiungere l'accordo evitando alti livelli di tensione; e quello duro, di chi vuole vincere a tutti i costi, il cui obiettivo è ottenere il massimo vantaggio schiacciando la controparte. In mezzo vi sono molti approcci alternativi e intermedi, che derivano dalla considerazione che qualunque negoziato si svolge a due livelli: quello dedicato alla sostanza e quello, implicito, dedicato alla procedura, meglio rinominato come "meta-negoziato", dove più che alla sostanza della trattativa, si guarda alla strutturazione del processo, con la definizione di regole e ruoli.

Questo approccio alternativo, considerato come il più efficace, si basa su semplici regole di comportamento cui ispirarsi e ispirare le parti in causa.

L'atteggiamento dei soggetti coinvolti nella negoziazione dipende essenzialmente da due fattori, l'attenzione posta sul conseguimento dei propri obiettivi e l'attenzione ai risultati della controparte, che configurano cinque diversi modi di affrontare la controparte.

La *contesa* si presenta quando una parte è totalmente disinteressata a ogni opzione della controparte: l'obiettivo è quello di vincere e si consegue con strumenti quali la minaccia, l'intimidazione, le azioni unilaterali pressanti.

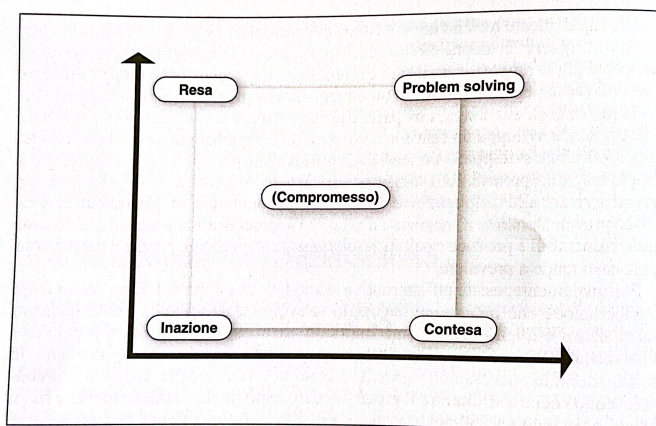


Figura 5.4 Gli approcci possibili.

La *resa* si manifesta quando un soggetto manifesta interesse soprattutto per i risultati conseguiti dagli altri, mettendo da parte i propri: può dipendere dal desiderio di voler mantenere una buona relazione per il futuro, o anche da una forzatura di una delle due parti.

L'*inazione* può essere indotta dallo scarso interesse per il problema, ritenuto non meritevole di attenzione: le parti, in questo frangente, vengono lasciate libere di perseguire i propri obiettivi senza opposizioni.

Il *problem solving* si manifesta quando si collabora attivamente per cercare soluzioni vantaggiose per tutti: in questo caso, l'obiettivo è massimizzare il valore complessivo prodotto dall'accordo.

Infine, vi è il *compromesso* che rappresenta l'"incontrarsi a metà strada" rispetto alle varie esigenze: è dovuto a uno scarso sforzo creativo, ma spesso rappresenta l'unico approccio possibile.

2.5 STRATEGIE DI NEGOZIAZIONE

Roger Fisher e William Ury (1983), insieme ad altri docenti della Harvard University, hanno sviluppato una strategia di negoziazione basata su quattro principi:

1. *Separare le persone dai problemi*: riconoscere quali emozioni e sentimenti si intrecciano durante le trattative, non ignorarli e non dimenticare che le persone possono essere gratificate od offese.

È importante comprendere percezioni e sentimenti della controparte, sospendere il giudizio costante e atteggiarsi in modo più calmo e orientato al problema. Utile è, come detto precedentemente, il *re-phrasing*, ovvero l'ascolto comprensivo che riduce l'aspetto emotivo del confronto.

In definitiva, quindi, non bisogna mai attaccare le persone, mentre è necessario essere oltremodo duri verso i problemi; infine, fondamentale è anche la percezione dei segnali deboli, in modo tale da precludere un probabile momento di conflitto.

2. *Focus sugli interessi, non sulle posizioni*: spesso le posizioni assunte dalle parti nascondono i veri interessi. Il fatto che le posizioni divergano non significa che gli interessi siano incompatibili, anzi è proprio nella diversità degli interessi che nasce la possibilità di accordi generatori di surplus tra le parti.

Per poter identificare al meglio gli interessi, un primo suggerimento è quello di cercare di capire le motivazioni delle posizioni espresse dalle controparti e, secondo aspetto, cercare di comprendere quali sono le conseguenze dell'accettazione delle richieste sulla controparte.

Naturalmente, oltre agli interessi della controparte, è ancora più importante avere chiari i propri e specificarli nel modo più completo possibile, senza però anticipare le soluzioni prima della risoluzione dei problemi.

3. *Generare opzioni*: tensioni ed emozioni possono inibire la creatività; è in questi istanti che è necessario concentrarsi, ricercando in modo attivo nuove opzioni che possano produrre valore per tutte le parti.

La presenza di molte alternative non è una difficoltà in più, bensì un importante elemento che può contribuire a definire un insieme di compensazioni che generino poi un risultato condiviso e una soluzione efficiente.

4. *Fissare i criteri*: è un'indicazione che dà razionalità alle ipotesi di soluzione e che aiuta a mettere in evidenza gli interessi reali.

Qualunque sia la questione su cui bisogna decidere, spesso non è semplice raggiungere un accordo che non sia la prevalenza di una delle due parti: è infatti essenziale insistere affinché si raggiunga una soluzione basata sui principi e sul ragionamento, e non sulla capacità di pressione.

Spesso, in caso di folta presenza di parti in gioco, aumenta la tendenza ad affermare non tanto interessi concreti, quanto posizioni forti, difficilmente modificabili, che trasformano il processo decisionale in una contesa, dove la soluzione migliore è quella che arreca maggior danno agli avversari.

Insistere sui criteri è anche utile per resistere alle pressioni, quali minacce, tentativi di corruzione, posizionamenti aggressivi: in tutti questi casi, la risposta deve essere la medesima, ovvero invitare le parti a illustrare le ragioni e non cedere se non sulla base di principi accettati da tutti. Solo in questo modo, accanto alla propria forza negoziale, si acquisisce il vantaggio di avere il potere della legittimità e la capacità di persuasione.

2.5.1 FASI DEL PROCESSO NEGOZIALE

Ogni processo di negoziazione si divide in quattro fasi principali, che sono tipiche anche di molte altre situazioni rinvenibili in organi collegiali. Sinteticamente, le quattro fasi sono: la preparazione, l'apertura, la conduzione e la chiusura.

1. Preparazione.

Questa fase è volta ad accertare quali sono le condizioni generali in cui si svolge la trattativa; ogni parte cerca di anticipare: le posizioni iniziali delle controparti; gli interessi su cui esse si basano; il potere

che ogni fazione può mettere in gioco; la possibilità di generare conflitti o alleanze e di acquisire vantaggi; le caratteristiche dei negoziatori.

Questa analisi è fondamentale perché serve a definire la posizione iniziale di presentazione e a valutare le conseguenze del “non accordo”, cioè se la trattativa si chiude senza produrre una soluzione comune. Nondimeno, è importante elaborare un insieme di criteri che la soluzione prescelta dovrà soddisfare, analizzandone preventivamente punti di forza e di debolezza. Infine, è utile anche la scelta del profilo e delle caratteristiche dei negoziatori e di coloro che rappresentano le controparti.

2. Apertura.

È il momento di inizio vero e proprio della negoziazione. La prima questione da affrontare è decidere se iniziare con un’offerta, oppure come reagire a un’offerta della controparte. Verosimilmente, le prime offerte saranno estreme: se le parti non sono troppo distanti, le due offerte iniziali definiscono il campo della trattativa (*bargaining range*). Di grande importanza sono i segnali che le parti si scambiano in questa fase, dove ogni soggetto cerca di accreditare presso gli altri l’atteggiamento che cercherà di mantenere per tutta la negoziazione. Questi segnali possono essere espliciti, ovvero manifestati direttamente con le dichiarazioni di apertura o lanciati da terzi, oppure impliciti, contenuti nel modo di ragionare, nell’atteggiamento, nel linguaggio del corpo, più vicini alla sfera emotiva.

Un tipo di segnale esplicito è il *commitment*, che consiste in un’affermazione che stabilisce le conseguenze di un corso di azione non desiderato: deve essere chiaro e irrevocabile.

3. Conduzione.

Il modo in cui il processo si svolge può fornire molte indicazioni sulle parti: è solo nella trattativa infatti che si ha un effettivo confronto, da sfruttare per raffinare l'analisi delle posizioni e degli interessi, i quali spesso, anziché sulla sostanza, si concentrano sul processo: interessi di immagine, di relazione o di principio.

Nel confronto è bene evitare errori e distorsioni: un primo fattore distorsivo è costituito dai pregiudizi e dagli stereotipi; un'altra distorsione, denominata "effetto alone", consiste nel formarsi un'opinione sulla base di pochissimi elementi; poi vi è la percezione selettiva, ovvero il recepimento, da parte della nostra mente, dei soli segnali che rinforzano le opinioni pregresse, che può provocare seri errori di valutazione e gravi conseguenze; infine, un ultimo errore di percezione consiste nella proiezione, cioè nell'attribuire in modo arbitrario alla controparte le proprie sensazioni e convinzioni.

Fondamentale, durante la fase di conduzione, è la creazione di un buon clima di collaborazione, attraverso anzitutto l'ascolto: ascoltare attentamente non significa necessariamente condividere e accettare, ma genera nell'interlocutore una buona atmosfera.

4. Chiusura.

Un processo di negoziazione condotto in modo efficiente dalle parti porta a ipotesi di soluzione interne al *bargaining range*: esistono diverse tattiche per chiudere sull'opzione più favorevole.

Una prima tattica, forse la più popolare, è l'incontro a metà strada, spesso accettata quando le posizioni sono molto vicine o quando si è comunque soddisfatti delle posizioni raggiunte.

Un'altra tattica praticabile è chiudere su un ventaglio di opzioni,

soprattutto quando la negoziazione ha come oggetto una scelta tra molte alternative, in modo tale che si restringa il campo delle opzioni disponibili e che queste non siano troppo dissimili tra loro.

Una tattica spesso usata dai venditori è l'”offerta esplosiva”, dove si propone una concessione finale rilevante, da prendere o lasciare immediatamente, con l'obiettivo di impedire alla controparte di avere tempo per analizzare altre alternative.

Meno ultimativa è la tattica della “offerta speciale”, efficace se pianificata nella fase di preparazione.

La fase di chiusura è quella dove si manifestano più chiaramente i rapporti di forza: chi ha maggior potere negoziale tenterà una chiusura unilaterale, dando per scontata l'adesione della controparte; la parte più debole in genere accetterà l'offerta a meno di squilibri troppo ampi.

CONCLUSIONE

«I'm not afraid of an army of lions led by sheep;

I am afraid of an army of sheep led by a lion»

Alessandro Magno

Un buon leader è di ispirazione e incita la squadra, mentre un leader inadeguato può distruggere e rendere inefficace anche l'esercito più performante a disposizione.

Con questa citazione del grande Alessandro Magno si giunge alla conclusione di questa tesi che, in tutta la sua interezza, ha esplorato il profondo legame esistente tra leadership e decisionalità, dimostrando come la capacità di prendere decisioni efficaci sia uno dei pilastri fondamentali per un leader di successo.

Si è osservato come i diversi approcci, i diversi stili di leadership e i vari modelli decisionali facciano interagire in modo sinergico le due dimensioni, le quali si influenzano reciprocamente nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi: l'arte di guidare un'organizzazione e la capacità di prendere decisioni informate e incisive si rivelano fondamentali sia per affrontare le sfide immediate, sia per creare un percorso di crescita sostenibile nel lungo termine.

Come detto, si è rilevato anche che non esiste un unico stile di leadership adatto a ogni situazione: un leader efficace deve essere in grado di adattarsi al contesto e di adottare strategie decisionali adeguate a ciò che le sfide gli propongono. Si è visto, inoltre, come la capacità di coinvolgere gli altri nel processo decisionale, incoraggiando dialogo e ascolto attivo,

sia un elemento cruciale per costruire un ambiente di lavoro collaborativo e inclusivo.

In definitiva, dunque, il rapporto tra leadership e decisionalità è complesso, multidirezionale, richiede un sottile equilibrio tra autorevolezza e flessibilità, razionalità ed empatia. È stata offerta, in questo rapporto, una panoramica sul tema che ha oltremodo sottolineato l'importanza di sviluppare competenze decisionali solide e affinare le abilità di leadership per affrontare le sfide del nuovo mondo, in quanto, non è difficile ammetterlo, l'integrazione sempre più profonda tra leadership e decisionalità diventa, in questo rinnovato ambiente dinamico, un fattore critico per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni e della società intera.

BIBLIOGRAFIA

LA BELLA A. (2005) - *Leadership*, Apogeo Education, Milano.

BLAKE R.R. & McCANSE A.A. (1991) - *Il grid della leadership*, FrancoAngeli, Milano.

DRUCKER P.F. (1967) - *The Effective Decision*, Harvard Business Review, New York (estratto).

VICECONTE E. (2004) - *Il processo decisionale e la razionalità limitata*, Stoà, Napoli (estratto).

NEWNAN D.G. (1991) - *Engineering Economic Analysis*, Oxford University Press, Oxford (estratto).

BRESSANI G. & PASSERA C. (2019) - *Risultati migliori con leadership condivisa*, Il Sole24Ore Interventi, Milano.

Sito di Sherpany - www.sherpany.com/processo-decisionale/

Sito di Butterfly Decision - www.butterflydecision.com/leadership-aziendale-e-decision-making/