

Leadership comportamentale: i 3 stili di Kurt Lewin

Se vuoi veramente capire qualcosa, cerca di cambiarla.

Sulla fine degli anni '30, Kurt Lewin, un professore ebreo tedesco, emigrato negli Stati Uniti durante il Nazismo, insieme ai suoi collaboratori nell'Università dello Iowa, dedicò gran parte dei suoi studi psicologici sul cambiamento delle abitudini profondamente radicate nelle persone.

Egli fece molti esperimenti, allora considerati pioneristici dalla maggior parte degli psicologi, che in quegli anni lavoravano molto sulla leadership comportamentale e le teorie comportamentali.

Le teorie basate sulla leadership comportamentale si basano sul presupposto che *"leader non si nasce, ma si diventa"*, imparando attraverso l'insegnamento e l'osservazione di abilità da acquisire.

Dai suoi studi Lewin iniziò a cercare di catalogare degli stili di leadership comportamentale, estraendoli da quelle che erano le sue intuizioni teoriche sul comportamento del leader.

Insieme al suo allievo, Ron Lippitt, dedicò una parte di questi studi sui rapporti fra gli stili di leadership comportamentale e le dinamiche del gruppo, identificando tre stili di leadership, che se oggi possono sembrare minimali per parlare e discutere di leadership, in realtà a loro tempo, furono una vera e propria rivoluzione.

Approfondiamo.

La ricerca coinvolse alcuni ragazzi della scuola media, divisi in gruppi da cinque membri. Ogni gruppo doveva eseguire dei compiti definiti e aveva come supervisori degli studenti di scuola superiore addestrati ad impersonare tre diversi comportamenti da leader con differenti istruzioni a cui attenersi come di seguito illustrato.

Stile Autocratico

Doveva dare istruzioni precise e doveva essere pignolo nel farle rispettare, principalmente:

- Decideva da solo e non dava giustificazione;
- Non spiegava i criteri di valutazione;
- Non dava supporto e aiuto al gruppo,

Stile Laissez-faire

Non dava istruzioni né forniva supporto, principalmente:

- Era passivo;
- Non interveniva né dava giudizi;
- Dava completa libertà al gruppo.

Stile Democratico

Aiutava i membri del gruppo a sviluppare un proprio progetto e a darsi una propria organizzazione, nel modo meno coercitivo possibile, principalmente:

- Decideva dopo discussioni con il gruppo;
- Spiegava e chiariva i criteri;
- Si integrava nel gruppo.

I membri dei gruppi con leadership di stile “*autoritario*” assumevano comportamenti o molto obbedienti o molto aggressivi, con questi effetti sul gruppo:

- Era presente apatia e aggressività interna;
- Vi era una debole coesione de gruppo;
- Aveva buone prestazioni solo in presenza del leader

I membri dei gruppi con leadership di stile “*laissez-faire*”, dopo un po’ di tempo, iniziavano a mostrare segni di frustrazione e di disimpegno dagli obiettivi assegnati, con questi effetti:

- Scarsa soddisfazione e clima pessimo;
- Vi era una debole coesione;
- I membri erano molto attivi ma improduttivi.

Quelli, invece, dei gruppi con leadership di stile “*democratico*” tendevano a comportarsi in modo più tollerante e responsabile, ed erano orgogliosi del lavoro svolto insieme, per cui nel gruppo

- Era presente soddisfazione e un clima buono;
- Vi era una forte coesione;
- Aveva buone prestazioni anche in assenza del leader.

Attraverso questa ricerca K. Lewin e R. Lippit identificarono in modo molto semplice tre principali stili di leadership comportamentale che di seguito riassumo.

Il Leader Autocratico

Il leader con stile autocratico mostra la seguente leadership comportamentale:

- Prende le decisioni senza consultarsi con i membri del gruppo;
- Decide in prima persona cosa fare, come fare e quali sono i tempi necessari;
- Non chiede e non ascolta il parere di altri, ma segue il proprio istinto e la propria volontà.

Questo stile di leadership comportamentale è tipico degli ambienti militari, ma si trova spesso anche in numerose realtà aziendali, generando il maggior livello di malcontento e possibile ribellione, rispetto agli altri due stili di cui parleremo.

Il leader tendenzialmente autocratico sembra essere una persona sicura di sé, consapevole del loro ruolo, delle sue responsabilità e di *“poter fare la differenza”* rispetto al gruppo.

Tuttavia, quando questo leader sente minacciata la sua posizione, tende a diventare incredibilmente aggressivo e ad affermare il suo ruolo nel gruppo in modo ulteriormente autoritario.

Lo stile autoritario è considerato appropriato quando in modo sincero le decisioni vanno prese di fretta in situazioni di emergenza, quando veramente non sono necessari consigli per prendere le decisioni e quando l'accordo con il gruppo non è necessario per un risultato di successo.

Il Leader Laissez-Faire

Il leader con stile laissez-faire mostra la seguente leadership comportamentale:

- Non interferisce con il gruppo;
- Permette al team di prendere qualsiasi tipo di decisione;
- Minimizza il suo coinvolgimento.

Questo stile non crea una buona coesione nei membri della squadra che, anche se sono molto attivi, rischiano di essere improduttivi, in quanto si possono perdere di vista gli obiettivi comuni.

Questo stile funziona bene con persone molto capaci e motivate nel prendere da sole le decisioni e dove non è richiesto un forte coordinamento centrale, soprattutto quando il gruppo ha la maggior parte delle informazioni necessarie per prendere le decisioni.

Usato con persone inesperte, invece, genera frustrazione e smarrimento nel raggiungere gli obiettivi.

Il Leader Democratico

Il leader con stile democratico mostra la seguente leadership comportamentale:

- Coinvolge il gruppo nel prendere le decisioni;
- Riesce a stabilire una migliore comunicazione con il gruppo;
- Conosce meglio le singole persone;
- Si riserva l'ultima parola nella decisione finale, oppure facilita la decisione congiunta del gruppo.

Attraverso questo stile, i componenti del team si sentono coinvolti nel progetto e questo aiuta il leader a fare in modo che gli obiettivi di ciascun individuo coincidano con quelli del gruppo o dell'organizzazione.

Questo stile è efficace quando è molto importante l'accordo del gruppo, ma è problematico quando c'è una grande varietà di opinioni e idee, essendo difficile fare una scelta che accontenta tutti i membri del gruppo.

Gli studi di Lewin hanno dimostrato lo stile democratico è lo stile più efficace dei tre.

Le persone lavorano meglio poiché si sentono più coinvolte, motivate e soddisfatte, raggiungendo gli obiettivi condivisi con più facilità ed entusiasmo.

Sicuramente non esiste uno stile che va sempre bene e che il leader può adottare in qualsiasi circostanza!

Il leader efficace è colui che riesce ad usare stili diversi in funzione delle situazioni e delle persone che si trova ad affrontare e gestire.

Gli stili individuati da Lewin, anche se allora erano intuizioni pionieristiche e rivoluzionarie, oggi sicuramente sono molto riduttivi, ma hanno contribuito in gran parte al futuro sviluppo sulle Teorie Situazionali e i relativi stili di leadership.