

Lezione del 17 marzo

Critiche ad OSL:

- Effetti negativi della specializzazione spinta
- Messa in discussione dei presupposti:
 - Parametri psico-fisici
 - Rapporto lavoro-prestazione
 - Separazione tra chi pensa e decide e chi esegue
 - Scientificità
- Implicazioni organizzative e gestionali:
 - Costi indotti
 - Rigidità

-eccessiva specializzazione dei compiti: con effetti negativi sulla *fatica e monotonia del lavoro*

-scarsa attenzione ai parametri psico-fisici, elementi essenziali nell'ambiente di lavoro

-eccessiva semplificazione della visione lavoro-prestazione: troppa attenzione su incentivi monetari come unica leva.

-netta separazione prevista tra chi progetta le soluzioni e chi esegue le attività.

-scientificità e razionalità estrema secondo una visione one best way fortemente criticata.

-i *costi di struttura* necessari per seguire la teoria sono eccessivi, burocrazia di fabbrica, ampliamento dello staff e specialisti intermedi costano

-le soluzioni inoltre sono rigide. Queste soluzioni rigide vanno bene in contesti stabili, meno in contesti turbolenti. Entrano in gioco altri fattori come la qualità e la flessibilità del lavoro.

Superamento nei fatti:

- Automazione, incidenza del lavoro diretto, apporto del lavoratore
- Crisi della produzione di massa; competizione su qualità tempi e flessibilità.

Eredità: un approccio mentale, metodi di analisi e soluzioni che

- Possono ancora trovare applicazione in contesti coerenti
- Servono per impostare lavori ripetitivi in presenza di manodopera non adeguatamente professionalizzata.

Nel corso degli anni, soprattutto nel corso degli anni 70, ci sono stati numerosi scioperi di protesta. Si è arrivati ad un superamento nei fatti del Taylorismo e dell'OSL. Per l'entrata in gioco dell'automazione, l'OSL che puntava alla riduzione estrema dei costi operativi, aveva perso in parte di valenza. Inoltre, l'incremento degli studi psicologici sul lavoro aveva portato a *vedere l'impiegato come un soggetto e non solo come operatore subordinato alla macchina*.

Iniziano a diventare rilevanti concetti come flessibilità e qualità del lavoro.

OSL viene progressivamente superata, resta un'eredità come approccio mentale di analisi e identificazione delle soluzioni nell'ambiente di lavoro, ancora oggi utilizzata nell'analisi e progettazione dei processi. Ci

sono dei casi in cui viene ancora utilizzata in forme evolutive (ERGO-UAS) in ambienti di lavoro ripetitivi e coerenti con questo approccio scientifico.

L'ampliamento delle variabili da considerare

I primi contributi della psicologia industriale
Gli studi sulla fatica

La scuola delle relazioni umane:

- Lavoratore – compito – aspetti sociali
Autore di riferimento: Elton Mayo

Sviluppi successivi:

- L'Organizational Behaviour
- Gli assunti sul comportamento lavorativo
Autore di riferimento: Douglas McGregor
- La motivazione
Autori di riferimento: Abraham Maslow e Frederick Herzberg

Scuola delle relazioni umane (anni 20) non ha sostituito l'OSL, ha messo in discussione alcuni aspetti.

Con gli anni 40 ci sarà un vero e proprio superamento delle teorie classiche.

Teorie classiche della scuola delle relazioni umane → hanno portato al filone oggi noto come Organizational Behaviour.

Padre della scuola è Elton Mayo. Famosi e studiati nei corsi di comportamento organizzativo i suoi esperimenti fatti nelle diverse organizzazioni in cui ha prestato consulenza col suo team di professionisti.

Oggetto principale delle ricerche: Persone, viste come risorse e non come oggetti del controllo organizzativo.

La ricerca alla Western Electric. 1924-1927

1924 – 1927

Ricerca sulla correlazione tra illuminazione e produttività

- Risultati di difficile interpretazione

Risultati analoghi prendendo in considerazione altre variabili

In questo periodo l'azienda aveva iniziato una serie di ricerche nello stabilimento, per valutare la correlazione tra livello di illuminazione e produttività. Risultati contraddittori: produttività aumentava sia all'aumentare dell'illuminazione, sia al diminuire dell'illuminazione. Prendendo in considerazione altri fattori si erano svolti altri esperimenti analoghi.

Si cerca il supporto della ricerca industriale di Harvard. Team di ricerca di Mayo conduce 3 campagne di ricerca nello stabilimento.

1927 – 1932 Tre campagne di ricerca:

I. Sulla sala assemblaggio relay

Quali fattori influenzano la produttività?
5 giovani operaie e un osservatore
13 esperimenti in 5 anni
⇒ *L'importanza del clima lavorativo*

II. Interviste ai dipendenti

Interviste a 21.000 dipendenti in 2 anni
⇒ *Sollecitare l'opinione dei lavoratori ha un effetto motivazionale forte*

III. Sulla sala avvolgimenti

14 operai
Per 6 mesi
⇒ *Il gruppo primario*
⇒ *Le norme di gruppo*

1. Prima campagna: in questo esperimento si voleva misurare quali *fattori influenzassero la produttività*, tra i quali la retribuzione, l'orario lavorativo, le pause...

Era stata creata una sala di test, la sala assemblaggio, in cui vi erano 5 operaie supervisionate da un'altra operaia che aveva compito di portare materiale, inoltre c'era un osservatore del team.

5 anni di campagna, 13 esperimenti consecutivi, ad ogni esperimento venivano introdotte delle modifiche rispetto ai fattori studiati, per capire come cambiava la produttività delle operaie al cambiare delle modifiche ai fattori. La produttività cambiava non solo per le modifiche favorevoli, ma anche per quelle sfavorevoli (rimozione delle pause, retribuzioni minori...). Si osservava che le operaie cambiavano la produttività per qualunque cambiamento, e si osservava nel tempo un maggiore senso di responsabilità e clima di supporto all'interno del team che rendeva superflua la supervisione.

Il fattore rilevante che influenzava la produttività era quindi il *clima lavorativo*, il fatto di avere delle relazioni positive ed una supervisione amichevole, così come l'interessamento e il fatto di essere osservati.

Venne scoperta la rilevanza dei fattori sociali: non erano da studiare soltanto i fattori di fatica, ma anche questi nuovi fattori.

Dalla somma delle campagne fu possibile sviluppare il cosiddetto effetto Hawthorne.

2. La seconda campagna si svolse tra il 29 e il 31. Vennero *intervistati i dipendenti*, con l'obiettivo di capire quali fossero elementi positivi e negativi riscontrati sul posto di lavoro.

Nella seconda campagna inizialmente le interviste erano chiuse, successivamente si passò ad avere delle interviste aperte, consapevoli dal fatto che le interviste generavano un *forte effetto motivazionali tra gli operatori*.

3. L'ultima campagna durò sei mesi dal 31 al 32. La terza campagna portò di risultati rilevanti: l'obiettivo era di *studiare il legame tra la produttività e le interazioni che avvenivano all'interno di un gruppo*. Dentro la sala avvolgimenti 14 operai, sia lavorazioni individuali sia di gruppo. La retribuzione dei dipendenti era data da una componente individuale legata alla produzione del singolo, più un premio di gruppo; l'ipotesi dei ricercatori era che i dipendenti avessero spinto al massimo sia la retribuzione individuale sia quella di gruppo.

Tuttavia il gruppo, in maniera informale, aveva definito che la produzione giusta doveva assestarsi su due banchi al giorno. Chi produceva di più veniva canzonato, chi produceva di meno anche. In maniera informale il team aveva deciso il livello ottimale, un livello inferiore al potenziale. Si capì quindi l'importanza

delle *norme informali e sociali*, norme più rilevanti dell'incentivo economico. Si teorizza l'esistenza del gruppo primario, che mette in atto meccanismi di controllo e pressione dei membri tramite azioni informali.

Se guardiamo gli esperimenti nella totalità, riusciamo a capire quali sono stati i **risultati**.

- **Principali risultati:**
 - L' *effetto Hawthorne*
 - Produttività e contesto sociale
 - Influenza del capo
 - *Workplace*: sistema sociale e sistema di produzione
 - Comportamento individuale e fattori influenzanti
 - Il gruppo di lavoro informale (o primario) e le sue norme
 - Gli incentivi economici
 - **Contributi di metodo:**
 - La ricerca sul campo
 - Approcci e strumenti di ricerca: interdisciplinarietà, analisi sistemica delle situazioni, generazione di teorie e loro verifica
- ⇒ Pongono le basi per gli studi di ***organizational behaviour***

- Tra questi l'effetto Hawthorne: l'attenzione alle persone da parte dei capi e il coinvolgimento delle persone produce *un incremento di produttività temporaneo*. Il fatto che i capi coinvolgano il personale in attività innovative fa aumentare la produttività in maniera temporanea. Questo si riscontra sia per quanto riguarda le interviste e quindi l'interessamento al lavoro, sia per il fatto di essere osservati durante il lavoro.

-Il secondo aspetto riguarda l'impatto dell'ambiente sociale, nel primo esperimento il fatto di lavorare in un ambiente costruttivo aveva reso quasi inattiva l'azione della supervisione.

-Altro aspetto riguarda il fatto di considerare i lavoratori e il contesto individuale dando peso alla sfera sociale e personale, per portare a dei risultati positivi, l'individuo diviene oggetto dello studio.

-Per la prima volta si inizia a parlare di workplace, come contesto sociale e di lavoro.

-Il comportamento individuale sul posto di lavoro non è solo dato da una causa e dall'effetto, ma dipende da un insieme di fattori complessi, tra cui si stagliano le norme sociali e grado di accettazione all'interno del team.

Tutti questi elementi erano stati ignorati dall'OSL. Si propone quindi una *visione maggiorata con nuove variabili da considerare*.

Sono stati dati anche contributi di metodo: la metodologia di studio e la ricerca a contatto con la pratica, utilizzando approcci di ricerca rilevanti.

Organizational Behavior: comportamento organizzativo.

- I risultati di un'organizzazione dipendono dalla sua capacità di mettere le persone in condizioni di fornire il miglior contributo
- 3 livelli di approfondimento:
 - Individuo (personalità e apprendimento, percezioni, motivazione)
 - Gruppo e processi interpersonali (team, leadership, gestione del conflitto)
 - Organizzazione (cultura, cambiamento, innovazione, creatività)

Sono stati sempre più criticati i principi dell'OSL, fino ad arrivare ad una rottura di fondo con gli assunti di base. E' nato un filone di ricerca ancora oggi di un nuovo filone, l'Organizational Behavior. Si cerca di studiare il comportamento della persona per garantire un massimo rendimento in termini di risultati. L'organizzazione deve mettere le persone in condizione di dare il massimo contributo, è *il lavoro che si adatta alla persona*.

Diversi livelli di analisi:

-**singoli individui e personalità**, learning, percezione, motivazione

-**gruppi e funzionamento del team**, leadership, processi come la gestione del conflitto

-**livello organizzazione**, processi organizzativi più alti, cultura aziendale, coordinamento del cambiamento, creatività

Il livello individuale: Le teorie X ed Y di McGregor

Gli assunti sul comportamento lavorativo che sono alla base del management:

<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'uomo ha ripugnanza per il lavoro e tende a farne a meno ✓ le persone devono essere costrette, controllate e comandate perché si impegnino in modo adeguato ✓ le persone preferiscono ricevere ordini ed evitare responsabilità, cercano soprattutto sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'uomo non è disgustato dal lavoro e accetta lo sforzo fisico e mentale ✓ la persona è capace di disciplina ed autocontrollo per raggiungere gli obiettivi ✓ l'impegno messo è funzione delle ricompense associate ✓ l'uomo impara ad assumersi responsabilità ✓ le persone sono capaci di inventiva e creatività nella soluzione dei problemi ✓ in azienda le potenzialità intellettuali vengono utilizzate solo parzialmente

Douglas McGregor: come il management deve comportarsi rispetto ai dipendenti?

Teoria x: l'uomo ha ripugnanza per il lavoro, le persone devono essere comandate, devono ricevere ordini più che responsabilità, l'uomo cerca sicurezza.

Secondo questa teoria l'obiettivo del Management deve essere di controllare in maniera stretta i propri dipendenti, poche responsabilità e compiti semplici. Se valgono questi assunti il Management deve portare ai dipendenti queste proposte.

Teoria Y: l'uomo ha inventiva e creatività da utilizzare per risolvere i problemi, l'uomo impara ad assumersi responsabilità, l'impegno è proporzionale alle ricompense associate, la persona è capace di disciplina e autocontrollo e accetta lo sforzo fisico e mentale. In questo caso l'obiettivo è fare in modo di valorizzare ciascun operatore, lasciando anche responsabilità nell'esecuzione del lavoro ai dipendenti, comunicando le decisioni prese e dando spazio all'autonomia e all'autogestione e proponendo idee innovative per far venire fuori creatività e capacità peculiari di ognuno.

Entrambe le teorie non sono state negate, secondo McGregor, a seconda degli assunti e del tipo di dipendenti, il management deve mettere in piedi dei comportamenti differenti.

Queste teorie sono nate negli anni 70.

TEORIE DELLA MOTIVAZIONE

Un argomento dibattuto:

- Quali sono i fattori che spingono un operatore a lavorare ?
- Quali tra questi fattori influisce maggiormente su livello e qualità della prestazione fornita ?
- Quali sono le leve più efficaci a disposizione di una direzione aziendale?

L'obiettivo è di *studiare quali sono i fattori che spingono i lavoratori a dare il loro contributo al lavoro*. Quali fattori contribuiscono sulla qualità della performance, come agire per aumentare la motivazione.

Le teorie fondamentali sono 2.

- **Gerarchia dei bisogni di Maslow**

Si studiano le motivazioni che portano gli individui ad agire: *come i bisogni possono essere una spinta fondamentale per gli individui*.

Bisogno: nasce quando desidero raggiungere uno stato diverso dalla condizione attuale, questa necessità genera una tensione e genera motivazione.

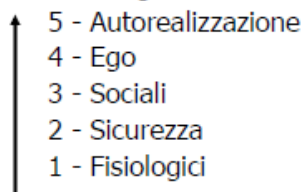
Secondo Maslow tutti gli individui condividono bisogni comuni, disposti in una scala gerarchica consequenziale partendo dalla base, dove troviamo *i bisogni fondamentali* (fisiologici-sicurezza-sociali) fino ad arrivare ai *bisogni superiori* (ego e autorealizzazione)

La motivazione non nasce da un bisogno soddisfatto, nasce quando sto tendendo ad un livello più alto della scala. Se tutti i bisogni fisiologici sono soddisfatti, nasce l'esigenza di raggiungere i bisogni di sicurezza. E' necessario che tutti i bisogni base siano soddisfatti perché quelli a livello superiore possano portare alla tensione. Esempio: soddisfatto il bisogno sociale, scatta la motivazione per raggiungere il bisogno successivo.

Categorie di bisogni. I primi tre fondamentali, gli ultimi due superiori.

Cosa porta un individuo ad agire ?

5 livelli di bisogni:



- ⇒ Un ordine gerarchico nella ricerca della soddisfazione
- ⇒ Bisogni fondamentali e bisogni superiori

-fisiologici: sono bisogni di base, di breve periodo, in un contesto lavorativo sono legati alle condizioni di lavoro, alla retribuzione, condizioni di base di lavoro, lavorare in un ambiente dignitoso e tranquillo.

-sicurezza: In questo caso va considerata la sicurezza di medio termine e di breve termine. Quindi la sicurezza dell'ambiente lavorativo, di continuità del contratto...

-sociali: senso di appartenenza nell'organizzazione, accettazione da parte dei colleghi, ambiente sociale positivo, rapporti interpersonali distesi, diversi gruppi di appartenenza

-ego: sono bisogni legati al riconoscimento di uno status sociale adeguato, considerazioni di stima e fiducia, autonomia, indipendenza, possibilità di utilizzare le conoscenze, premi monetari per sforzi fatti.

-autorealizzazione: bisogni che guardano all'arricchimento personale, sviluppo completo delle potenzialità, crescita, sviluppo professionale, coltivazione di idee e creatività, nuovi sviluppi di carriera e opportunità.

- **Teoria dei fattori duali di Herzberg**

Siamo intorno agli anni 60. Herzberg è uno studioso che studia i fattori motivazionali. Secondo H. c'è una distinzione tra ciò che genera soddisfazione e insoddisfazione.

Due classi distinte di fattori



Soddisfazione e insoddisfazione sono distaccati in due fattori distinti: igienici e motivanti.

Premessa: intervista a 200 ingegneri, interrogazione su situazioni positive e negative nell'ambiente di lavoro; associa fattori sempre collegati alle descrizioni positive e negative. Nascita della teoria dei fattori duali:

-*fattori igienici*: guardano alle *condizioni del lavoro*, all'ambiente fisico e sociale di lavoro. Questi fattori influenzano l'insoddisfazione. Se mancano questi fattori igienici, vicini ai "bisogni fondamentali" di Maslow, c'è insoddisfazione. Se sono presenti, possiamo solo dire che non ci sia insoddisfazione. *Impattano solo sull'insoddisfazione*.

-*fattori motivanti*: riguardano il *contenuto del lavoro*, quali sono le attività, cosa un dipendente deve fare. Simili agli scalini di ego e autorealizzazione. Riguardano cosa rientra nelle mansioni, ma anche la capacità delle attività di stimolare il lavoratore. Se questi fattori hanno impatto positivo e sono presenti, si ha soddisfazione. Se sono presenti non posso dire che non ci sia insoddisfazione. *Impattano sulla soddisfazione*.

Questa teoria dice che ci sono fattori diversi che influenzano soddisfazione e insoddisfazione, quindi può succedere che la stessa persona sia motivata ma anche contemporaneamente insoddisfatta. Un tipico esempio è quello della condizione di molti ricercatori: mancano i fattori igienici (precarietà, basso stipendio...), tuttavia il contenuto del lavoro è stimolante. C'è motivazione ma insoddisfazione.

L'obiettivo è ovviamente cercare l'equilibrio tra le due sfere.

Sono state mosse *varie critiche a queste teorie*: la rigidità della scala di Maslow e la sua consequenzialità e il fatto che i bisogni siano uguali per tutti gli individui.

Oppure per i fattori duali si è fatto presente il fatto che persone diverse possano avere diversi livelli di motivazione e insoddisfazione che poi cambiano nel tempo a seconda della situazione esterna, e a seconda dello stato personale (grado nell'azienda). E' stata mossa anche una critica per la metodologia e in particolare il fattore psicologico nelle interviste, in particolare per il fenomeno detto del sequestro della memoria che porta l'intervistato a trovare sempre una causa indipendente che giustifichi l'insoddisfazione, ovvero che non si leghi nell'inconscio l'insoddisfazione alla mancanza di motivazione.

Casi di esercitazione:

- sentirsi parte dell'azienda è un bisogno sociale
 - la possibilità di utilizzare tutte le competenze è di autorealizzazione (pieno sviluppo del potenziale)
 - stabilità del posto di lavoro è di sicurezza (nel medio/ lungo termine)
 - bonus sui risultati conseguiti è dell'ego.
 - Possibilità di esprimere la creatività personale è di autorealizzazione
 - Quanto i colleghi mi considerano affidabile è dell'ego
 - Le relazioni con i colleghi è un bisogno sociale
 - L'autonomia di decisione che viene concessa è dell'ego.
 - La possibilità di crescere professionalmente è di autorealizzazione.
 - Le procedure e i sistemi di sicurezza sul lavoro è un bisogno di sicurezza.
 - Il sapere di dare un contributo importante è di ego. In bisogni sociali in realtà andrebbe giustificata in modo differente. Ad esempio mi sento parte dell'azienda. (comunque, è più vicino all'ego)
 - Sentirsi apprezzato dal capo è un bisogno di ego. (si parla di un riconoscimento)
 - Buona retribuzione è un bisogno fisiologico.
 - Sentirsi parte di un team è sociale.
 - L'ambiente di lavoro è fisiologico
-

Riprendendo l'analisi sugli studi che riguardano il livello di gruppo, diamo le definizioni di gruppo e di team

- **Gruppo:** insieme di due o più individui che interagiscono e dipendono gli uni dagli altri per il raggiungimento di un obiettivo comune
- **Team:** Forma particolare di gruppo finalizzato al raggiungimento di obiettivi con attività e compiti definiti, caratterizzato da alto impegno

Gruppo: insieme di due o più individui che interagiscono e dipendono gli uni dagli altri per il raggiungimento dell'*obiettivo comune*.

Attenzione: alcuni insiemi di persone congiunte non sono un gruppo. L'organizzazione ad esempio è una dimensione più ampia del gruppo; nel gruppo ci sono relazioni tra tutti gli individui che nell'organizzazione non troviamo.

Gruppi primari: hanno influenza nell'insieme dei valori dei membri che ne fanno parte. A livello organizzativo si parla di gruppo primario anche tra colleghi di lavoro. Si riescono infatti a vedere dei valori diversi rispetto alla tipologia di gruppo...

Gruppi sociali: gruppi in cui le persone sono socialmente immerse e hanno la possibilità di svagarsi.

Gruppi informali: appartenenza spontanea, in risposta ad esigenze individuali dei vari membri. Nella vita ad esempio un gruppo di amici; anche nel contesto organizzativo ci può essere un gruppo informale.

Gruppi formali: sono costituiti per portare a termine un *obiettivo* sul quale i membri del gruppo devono fare riferimento per l'adesione. Ci sono quindi obiettivi comuni, verso i quali i membri devono rispondere all'organizzazione. Ci sono gruppi formali nel contesto organizzativo a anche fuori (team sportivo).

Che cos'è un team? È una forma particolare di gruppo, all'interno abbiamo obiettivi e struttura ben definita; la cosa fondamentale che distingue il team è il fatto che *le persone sono reciprocamente responsabili dei risultati raggiunti*. C'è un impegno comune per lavorare verso una direzione. Non tutti i gruppi di lavoro, per dinamiche di potere, conflitto, relazioni, possono costituire un team. Quando i team funzionano bene riescono a produrre risultati che sono anche migliori delle migliori produzioni individuali.

- ✓ È molto importante quindi avere dei team di lavoro all'interno di un'organizzazione.
- Si dice che i team sono dei gruppi arrivati fino alla fase del performing.

I team riescono a garantire dei risultati efficienti, e riescono a essere una *buona soluzione nei contesti incerti e sfidanti*.

- Un team deve in genere avere uno sponsor (che ha una visibilità strategica) che supporta il gruppo nella definizione degli obiettivi, nel reperimento delle risorse e nella visibilità strategica rispetto alle sue attività.
- Un team ha una struttura: ruoli e funzioni sono ben definiti. Ruoli collegati sia al task sia alla maintenance del team (relazioni verso l'esterno).
- Un team ha una certa composizione: numero dei componenti, diversità, personalità. Creare una buona composizione (spesso anche di diversità) porta il team a performare meglio.
- Ci sono diversi fattori che influenzano l'efficienza di un team.

Altro componente è la leadership: che è stata studiata negli anni in vari modi. Un leader può essere definito come quello che è, quello che fa, come gestisce i lavoratori.

- Oltre a pianificare, gestire e controllare, un capo deve essere in grado di agire sul commitment delle persone
- Esistono diverse definizioni di leadership
- Leadership = processo di influenza orientato alla condivisione di una visione

Inizialmente gli studi sulla leadership erano *basati sui tratti*; si credeva che un leader fosse nato leader con quei tratti di personalità. Si è visto successivamente che i tratti possono dirci chi probabilmente diventerà

un leader, tuttavia *i tratti non hanno nessuna connessione con le performance*. Bisogna esaminare invece cosa il leader fa, come si comporta, stili e behaviour; La conclusione è che si può diventare leader seguendo certi comportamenti.

Leadership development program: nascono studi sullo stile della leadership. Attenzione! Questo porta alla formazione di una branca detta situational leadership, che riguarda diversi stili di leadership in diversi contesti anche a seconda delle caratteristiche dei follower.

- Un leader può essere definito tale in base a:
 - Quello che è
 - Quello che fa
 - Come affronta la situazione specifica
 - Come gestisce i collaboratori
- I leader di un'organizzazione, per essere efficaci, devono possedere

Autorità

Dipende dal potere formale, dal ruolo gerarchico e di direzione nei confronti delle risorse affidategli

È "data"

e

Autorevolezza

Dipende dal merito e dalla capacità di influenza

È "riconosciuta"

Leadership distribuita: in molte organizzazioni, per avere l'efficacia, la leadership deve avere attribuita una certa *autorità* sulle risorse; tuttavia il leader deve avere anche *autorevolezza*; c'è bisogno di avere entrambi i fattori. Questo è connesso a posizioni di Management. La persona ha un ruolo di supervisione, per essere un leader deve guardare a questi aspetti contemporaneamente. Non sempre un Manager è anche un leader.

Lo sviluppo successivo è stato la cosiddetta shared leadership; si è visto oltre alla leadership formale, che possono nascere altri leader informali, per altre caratteristiche e in alcuni momenti specifici. Questi elementi emergono in modo informale, e influenzano il contesto.