



# **Cosa significa Leadership**

***"Leadership sembra essere  
l'arte di indurre gli altri a  
fare qualcosa che sei  
convinto debba essere  
fatta"***

***Vance Packard***

***The Pyramid Climbers - 1964***

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

# Leadership

**Si verifica ogni volta che qualcuno riesce a condurre, guidare il comportamento di uno o più individui, a prescindere dal motivo.**

# Sa doue andare e perchè

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

**I leader hanno una  
visione e sono  
capaci di  
coinvolgere gli altri  
nella loro visione**

**Il risultato finale  
dell'immagine  
del futuro che  
intendiamo  
creare.**

Great leaders move us  
to find meaning in  
change.

*“I leader non si limitano a fare prodotti e a prendere decisioni.*

*I leader  
dannano il  
significato”*

John Seely Brown

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

# **La capacità di desiderare l'impossibile**

**"Se non corriamo dietro all'impossibile, le cellule che presiedono alla nostra immaginazione si atrofizzeranno per mancanza di esercizio e non inventeranno più nulla. Non percepiremo mai quel senso di euforia che ci deriva dall'aver reso possibile l'impossibile, ed in assenza di una simile esperienza troveremo conferma al nostro convincimento che la sola cosa ragionevole sia di desiderare ciò che ci risulta possibile. Un cerchio da cui non si esce."**

**Robert Fritz**

Una sfida guida una persona, una funzione od una azienda, fino a quando non viene conseguita.

**Poi va subito sostituita con un'altra ancora più sfidante.**

**Quando le persone non hanno  
una sfida, quando trascurano lo  
sviluppo della capacità creativa  
della mente, cadono in preda al  
vittimismo.**

# *La leadership è performance*

**La leadership senza la  
disciplina  
dell'esecuzione è  
incompleta e inefficace.  
Senza la capacità di  
esecuzione, tutte le  
altre qualità della  
leadership sono vuote.**

**Saper e non fare, è davvero non sapere**

*Nessuna azienda può mantenere i propri impegni se le persone non praticano la disciplina della esecuzione a tutti i livelli. L'esecuzione deve essere parte degli obiettivi strategici aziendali. E' il nesso che manca tra aspirazioni e risultati. ”*

*R. Charman - L. Bossidy  
Execution, the discipline of getting things done*

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

**Focalizzazione**

**&**

**Esecuzione**

**Il principio chiave che molti non riescono a capire circa la focalizzazione è che le persone sono naturalmente inclini a focalizzarsi su una cosa alla volta in maniera eccellente.**

**Focalizzarsi solo su pochi e cruciali obiettivi diventa di fondamentale importanza.**

**Alcuni traguardi sono chiaramente più critici di altri. Bisogna imparare a distinguere tra ciò che è importante e tra ciò che è strategicamente importante**

***Un obiettivo  
strategicamente  
importante genera serie  
conseguenze,  
il suo mancato  
conseguimento rende  
tutte le altre conquiste  
irrilevanti.***

**I leader non imitano**

**INNOVANO**

# Sfidare i Processi

***"Leadership e' un processo attivo,  
e' la ricerca della sfida e del  
cambiamento dello status quo."***

**La ricerca delle Opportunità  
Sperimenta e prende rischi  
calcolati**

*“Ma esattamente  
noi in che cosa siamo  
così*

*straordinariamente  
diversi?”*

**I leader non creano  
discepoli,**

**MA ALTRI  
LEADER!**

*"Il compito dei  
leader è di  
creare altri  
leader, non altri  
seguaç"*

*Tom Peters*

# Saper prendere le decisioni difficili



Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

**Il leader  
ricerca la  
ragione ultima**

**I leader  
devono creare  
il contesto**

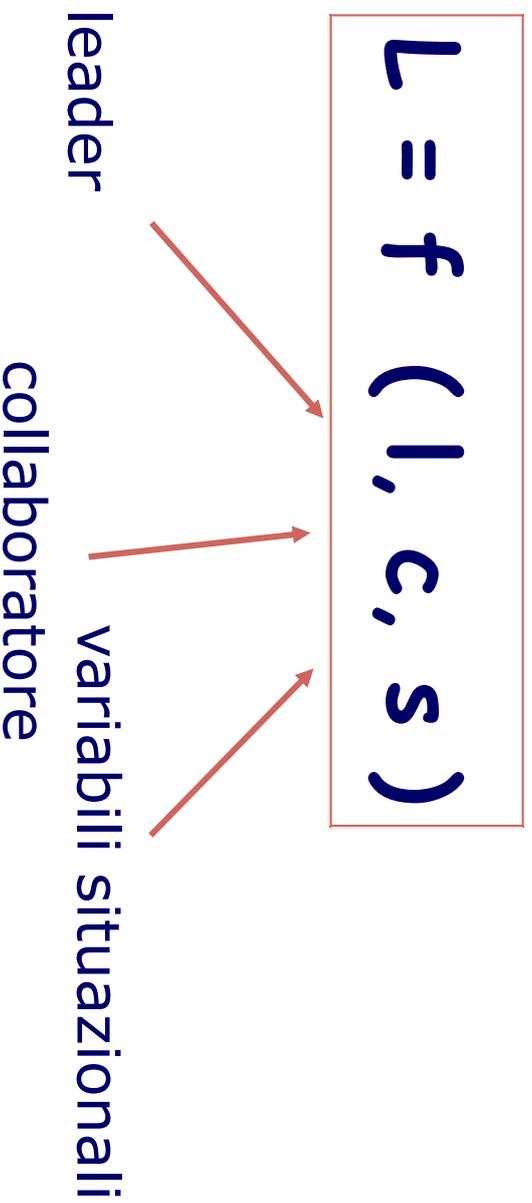
# Scegliere i giusti compagni di viaggio

“The absence of  
conflict is not  
harmony, it’s  
apathy.”

Eisenhardt, Kahwajy &  
Bourgeois (1997)

# 1a Leadership Situazionale

è il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione.



# Leadership

**Ogni volta che un individuo tenta di influenzare il comportamento di qualcun altro è un**

**LEADER POTENZIALE.**

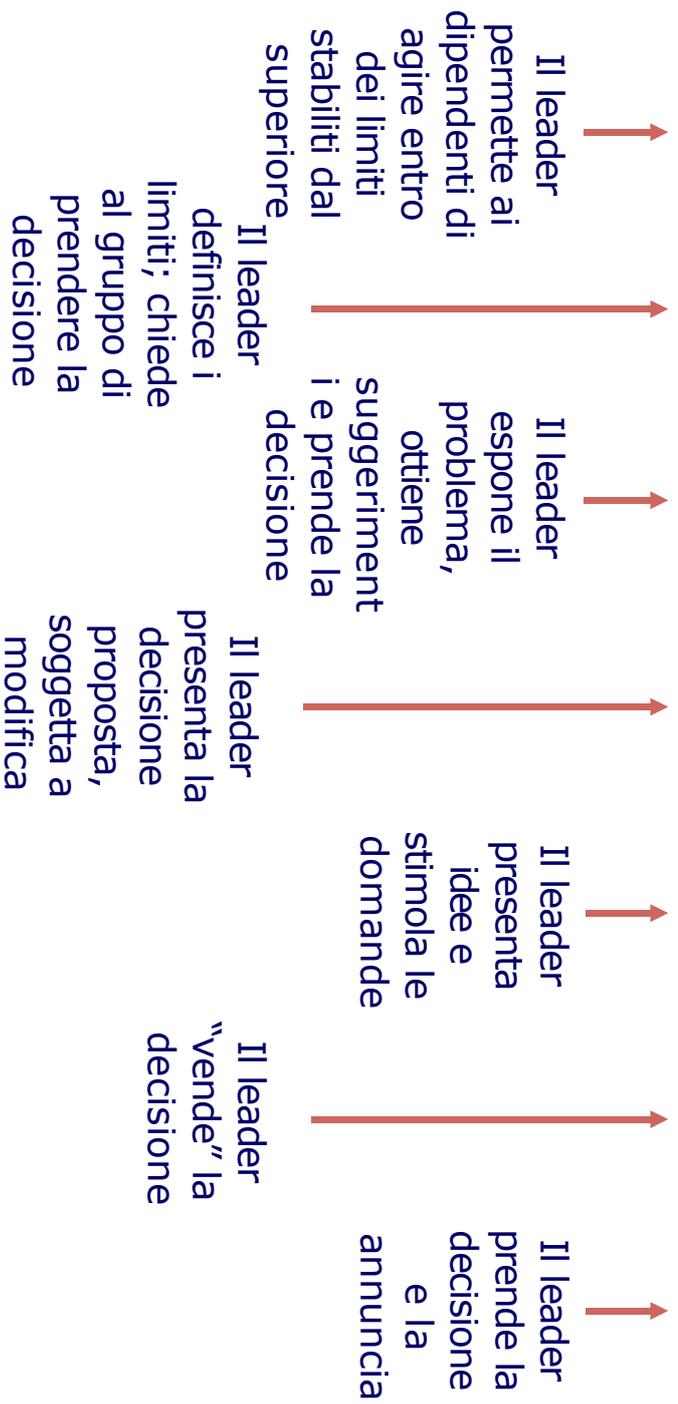
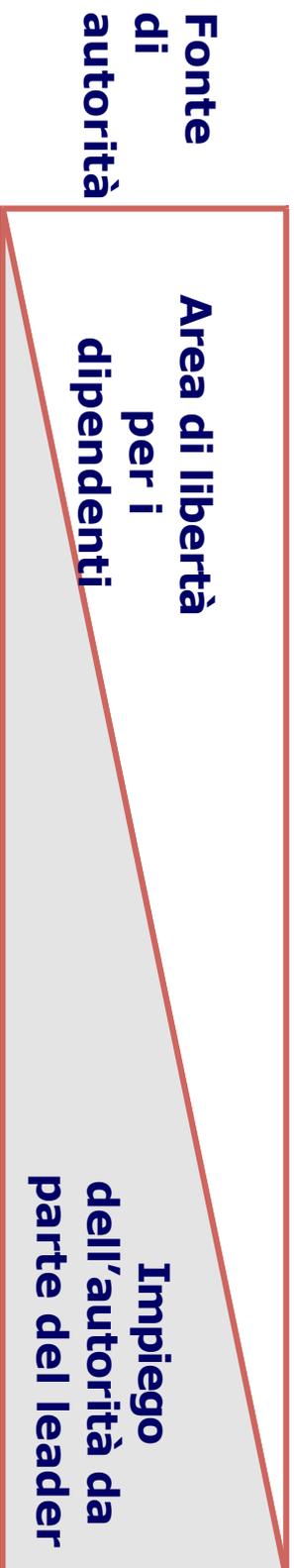
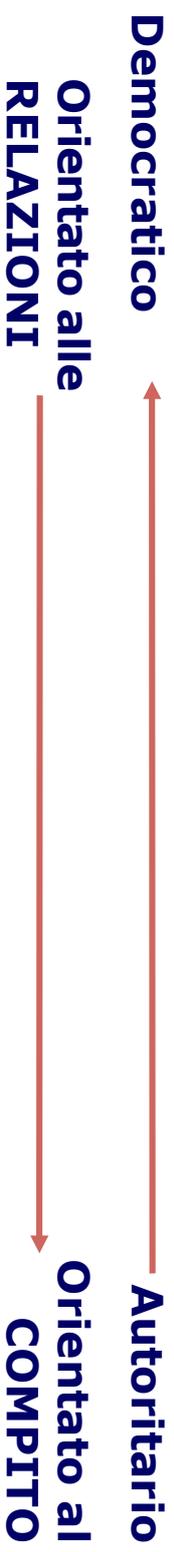
**La persona che egli cerca di influenzare è il**

**POTENZIALE COLLABORATORE**

**a prescindere dal fatto che questa persona sia il capo, un collega, un subalterno, un amico, un parente.**

# Leadership

**è un PROCESSO DINAMICO  
variabile da una situazione  
all'altra con il cambiare del  
leader,  
dei collaboratori e delle situazioni.**



Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

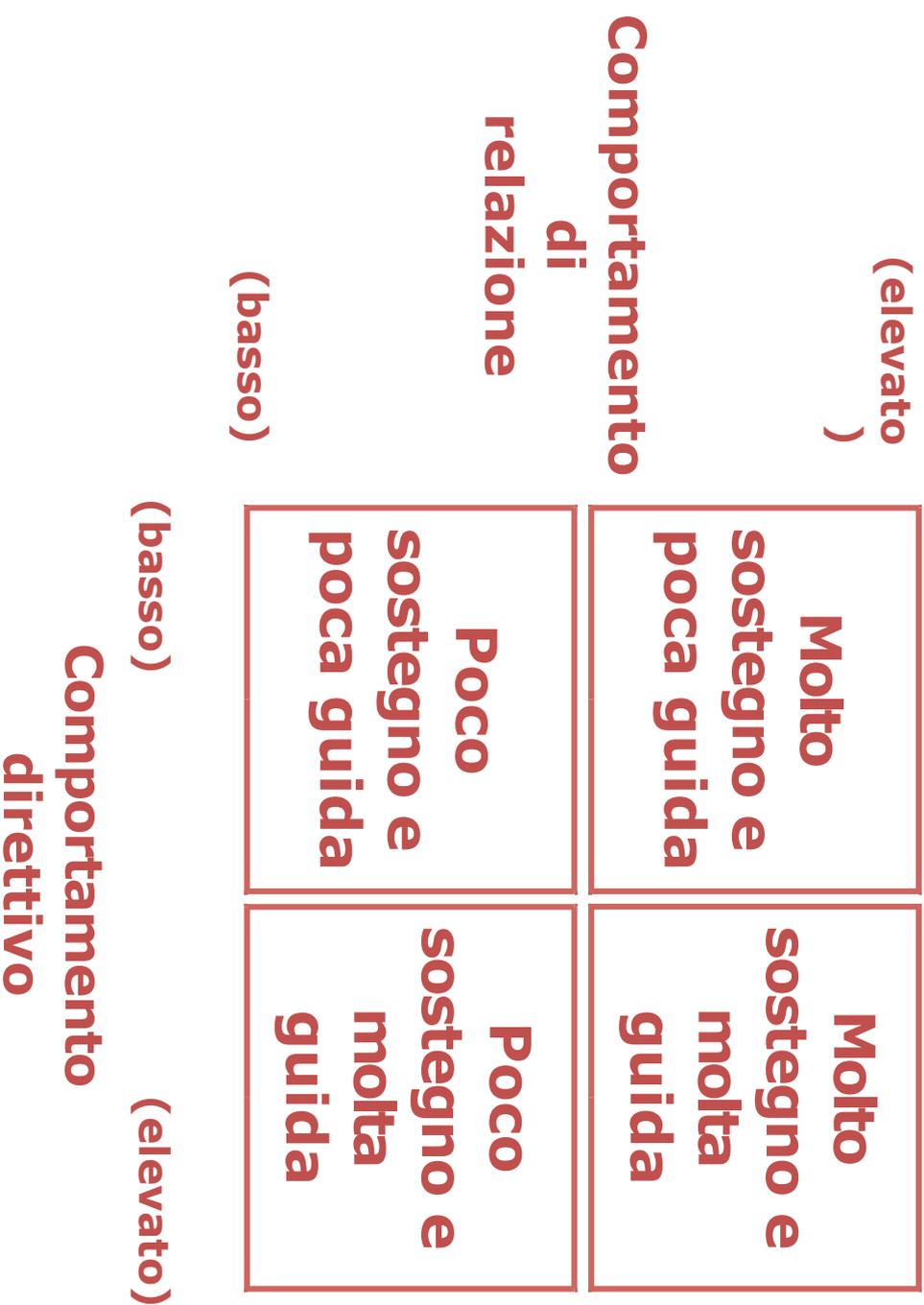
# Leadership

**più i manager adattano il loro stile di leadership per adeguarlo alla situazione particolare e ai bisogni dei loro collaboratori, più essi tenderanno a essere EFFICACI nel raggiungimento degli obiettivi personali e dell'organizzazione.**

$$LE = f ( I, c, s )$$

Leadership efficace

# Stili di leadership fondamentali



# Lo stile di leadership di una persona implica sempre una certa combinazione di:



## COMPORIAMENTO DIRETTIVO

- definire i ruoli
- definire gli obiettivi
- spiegare i compiti
- stabilire modelli di organizzazione, canali comunicazione e metodi

## COMPORIAMENTO DI RELAZIONE

- aprire canali di comunicazione
- offrire sostegno socio-emotivo, gratificazioni psicologiche
- assumere comportamenti agevolanti

# Leadership situazionale

- si fonda su un'azione reciproca che si svolge tra:
- la quantità di guida e direzione:

## COMPORIAMENTO DIRETTIVO

- la quantità di sostegno socioemotivo:

## COMPORIAMENTO DI RELAZIONE

- il livello di prontezza dei collaboratori nel perseguimento di uno specifico compito, funzione o obiettivo:

## 'MATURITA'

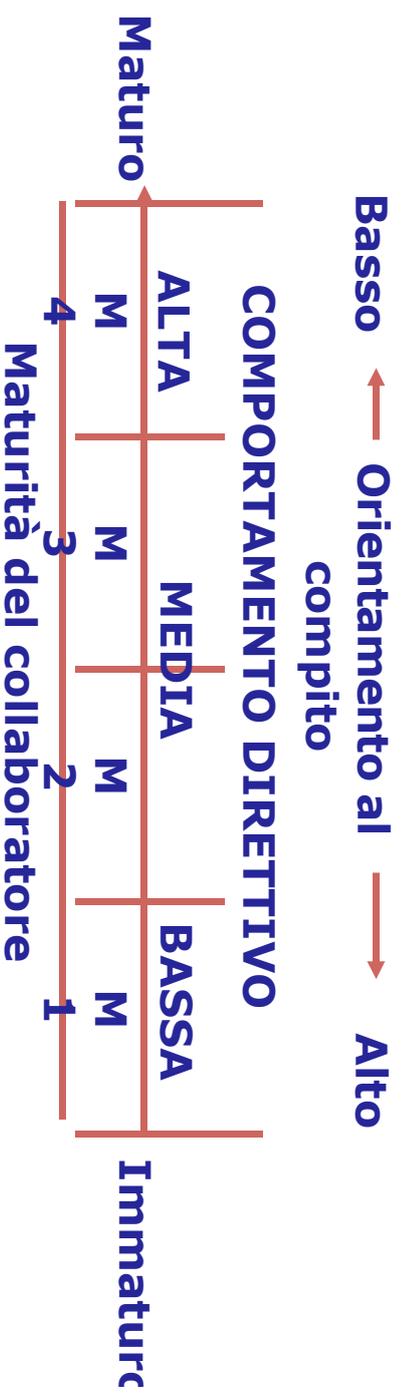
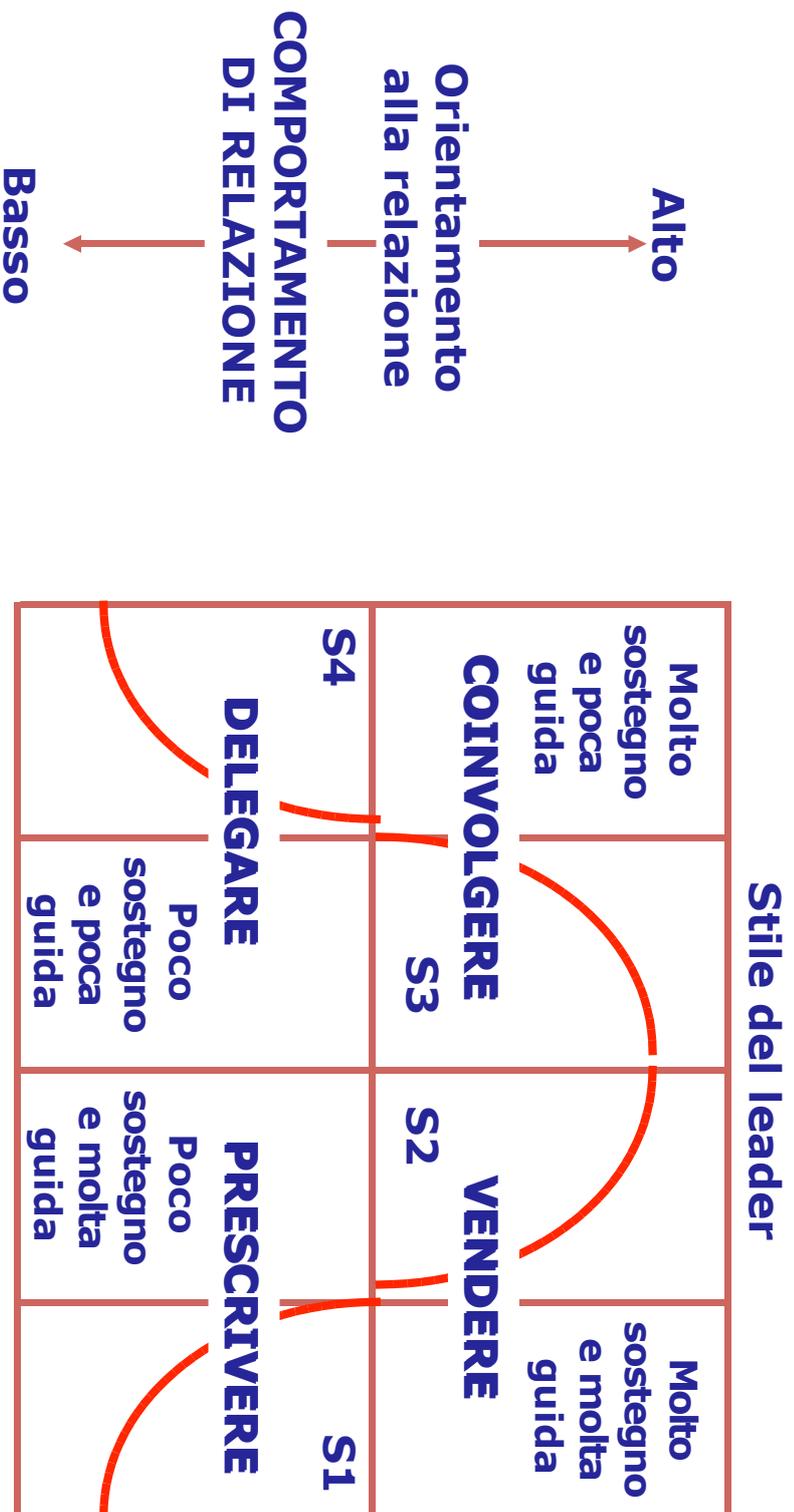
# Maturità e Compito

## **MATURITA':**

si definisce come la capacità e la disponibilità delle persone ad assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento.

**Un individuo o un gruppo NON SONO maturi o immaturi IN SENSO GLOBALE.**

**Tutte le persone tendono ad essere più o meno mature in rapporto ad uno SPECIFICO COMPITO.**



# Gos'è un team?

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il Management

# **Squadra**

**Un gruppo di persone con un  
elevato grado di  
interdipendenza, che  
collaborano per il  
raggiungimento di un  
obiettivo comune.**

# Perché lavorare in team ?

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il <sup>42</sup>Management

- **Supporto al processo di analisi e risoluzione di un problema**
- **Combinazione di conoscenze e competenze diverse**
- **Supporto nella affrontare situazioni difficili**
- **Responsabilità diffusa**
- **Creazione di partecipazione e coinvolgimento**
- **Aumento delle proposte di soluzioni alternative**
- **Creazione di una visione allargata della situazione**
- **Decisioni qualitativamente migliori**

# **Serve sempre favorare in team?**

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il <sup>4</sup>Management

**Non si può e non si deve condividere tutto**

**Quando è necessario aumentare il livello di responsabilità individuale (tutti fanno tutto)**

**Quando non c'è tempo**

# Quali sono i pilastri per lavorare in team?

- ***Fiducia***
- ***Scopo comune***
- ***Integrazione di competenze***
- ***Responsabilità condivisa***
- ***Ruoli chiari e definiti***
- ***Dialogo***
- ***Sostegno/ incoraggiamento***
- ***Riconoscimento del risultato***
- ***Tenacia***

# COME MOTIVARE UN TEAM ?

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il <sup>48</sup>Management

# ***Come si motiva una squadra***

**Disponibilità di risorse sufficienti**

**Rimozione di eventuali barriere**

**Incoraggiamento del top management**

**Far conoscere i risultati del team**

**Riconoscimento dei contributi importanti**

# Quali sono le competenze per lavorare in team?

Prof. Vittorio D'Amato – Soft Skills per il <sup>50</sup>Management

# Caratteristiche di un gruppo efficace

## **1. Consapevolezza dello scopo:**

L'obiettivo è chiaro e condiviso.

## **2. Ascolto e partecipazione attiva:**

I membri del gruppo sono orientati ad ascoltarsi vicendevolmente. La partecipazione è attiva e prepositiva.

La comunicazione è aperta ed efficace.

### **3. Dare e ricevere feedback:**

Indirizzare subito i comportamenti sbagliati.

### **4. Decisioni per consenso:**

Per le decisioni **importanti**, l'obiettivo è un accordo fondamentale, ma non necessariamente unanime, attraverso la discussione aperta delle idee di tutti.

## **5. Delega:**

Ogni membro del gruppo ha chiarezza circa la sua responsabilità, i suoi compiti e quelli degli altri membri del gruppo. Esiste la propensione a dare e ricevere deleghe. La precisione di ruoli, mansioni e compiti favorisce e non impedisce flessibilità.

## **6. Relazioni esterne:**

Il gruppo dedica del tempo allo sviluppo di importanti relazioni chiave, alla mobilitazione delle risorse e alla generazione di credibilità da parte di persone importanti di altri reparti dell'organizzazione.

## **7. Diversità di stile:**

Il gruppo è costituito da membri con diversi stili che si adoperano per portare a termine i compiti, che spingono il gruppo a definire obiettivi, che lavorano sodo per assicurare un processo di gruppo positivo e che mettono in dubbio il funzionamento del gruppo.

## **8. Leadership diffusa:**

Anche se il gruppo ha un leader formale ogni membro si sente corresponsabile e contribuisce agli obiettivi con la propria competenza ed esperienza.

Ognuno partecipa attivamente ai 3 E:

*Envision, Energizing, Enabling.*

## **9. Autovalutazione:**

Periodicamente, il gruppo si sofferma ad esaminare il proprio funzionamento ed i fattori che possono influire sulla sua efficienza.

# Caratteristiche di un gruppo inefficiente

Non riesce a descrivere facilmente il proprio scopo

Non esiste una grande partecipazione

Si parla, ma non si comunica molto

Dopo il lavoro viene dichiarato un certo disaccordo

Le decisioni vengono generalmente prese dal leader formale, con uno scarso coinvolgimento degli altri membri del gruppo

I membri del gruppo non sono sinceri perché non regna molta fiducia

Esiste confusione o disaccordo sui ruoli e sull'assegnazione dei compiti

I colleghi di altri reparti dell'organizzazione che sono fondamentali per il successo del gruppo non collaborano

All'interno del gruppo vi sono troppi membri caratterizzati da uno stesso stile

Il gruppo non ha mai eseguito un'autovalutazione del proprio funzionamento

# Le “fasi di vita” del GRUPPO TRUE BLUE

# Il modello degli stadi di sviluppo di un gruppo di Tuckman

**1. FORMING**

**2. STORMING**

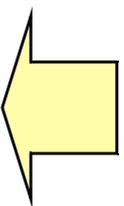
**3. NORMING**

**4. PERFORMING**

# 1. FORMING

➔ *Stadio della formazione*

Fase di orientamento in cui i membri del gruppo tastano il terreno per determinare quale tipo di comportamento sarà accettabile, di che natura è il compito del gruppo e in che modo il gruppo verrà utilizzato per eseguire il lavoro.



Periodo di dipendenza durante il quale i membri prendono a guida il leader, altri componenti o alcune regole esistenti.

## 2. STORMING

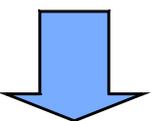
⇨ *Stadio della contestazione*

Resistenza  
alla  
struttura del  
gruppo



si manifesta ostilità tra i membri  
del gruppo e verso il leader

Resistenza  
al compito



La natura di questa opposizione  
varia a seconda del tipo di  
compito

*(spesso lo stile del leader fa sì che il conflitto non emerga  
in modo naturale)*

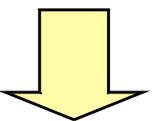
### 3. **NORMING**

↔ *Stadio delle norme*

Fase di coesione ed accettazione del gruppo.

Volontà di fare in modo che il gruppo funzioni.

Sviluppo di  
norme



Standard di comportamento che il gruppo elabora al fine di guidare l'interazione dei membri e di gestire il compito assegnato.

Libera circolazione delle informazioni, si instaura un clima di schiettezza e fiducia.

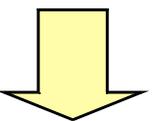
## 4. **PERFORMING**

⇨ *Stadio dei risultati*

⇨ Fase in cui il gruppo affronta il proprio compito.

⇨ Il gruppo è ora dotato di una struttura, di uno scopo e di un ruolo.

Accento  
sui risultati



**Si svolgono processi positivi di risoluzione dei problemi e decisionali.**

# Quali sono le caratteristiche di un team ad alte prestazioni?

# ***Team ad alte prestazioni***

**Un team ad alte prestazioni è un gruppo di professionisti, con un elevato grado di interdipendenza, che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo sfidante comune.**

**EFFICACIA**

**X**

**VELOCITA'**

**X**

**EFFICIENZA**

## ***Caratteristiche di un team ad alte prestazioni***

- **Massima competenza nel proprio ruolo**
- **Perfetta conoscenza del ruolo e delle competenze dei membri del team**
- **Perfetta interiorizzazione delle regole di funzionamento del team**
- **Ossessione per il miglioramento continuo**

***"Se funzionava  
già obsoleto."***

# Spirito di squadra

C'è, però, un modo per portare quest'uomo sulla strada dello spirito di squadra:

**l'orgoglio di appartenere alla squadra.**

**Ma in che maniera una società, un'azienda, un business acquista questa credibilità? Semplice: vincendo. Ossia, conquistando un mercato, facendo una vendita, sviluppando una campagna comunicazionale più forte e più efficace degli altri. Qual è l'effetto-pioggia che ne deriva? Semplice: ogni venditore, ogni dirigente, ogni operaio può andare fiero nel dire "Io lavoro per quella azienda. Vedi il mio stemma? Rappresenta la mia società. Noi siamo forti".**

**Nell'istante in cui una società riesce a trasmettere questa mentalità fra i suoi dipendenti, questa ha 'vinto' tutto.**

***Orgoglio di appartenere***

***Sfida***

***Valori***

***Vittoria***