

Leadership & Management:

Come gestire ed ottenere il meglio
dalle persone

Docenti: Prof. Vittorio D'Amato
Dott.ssa Francesca Macchi
Dott. Roberto Zecchino- Bosch

Motivazione

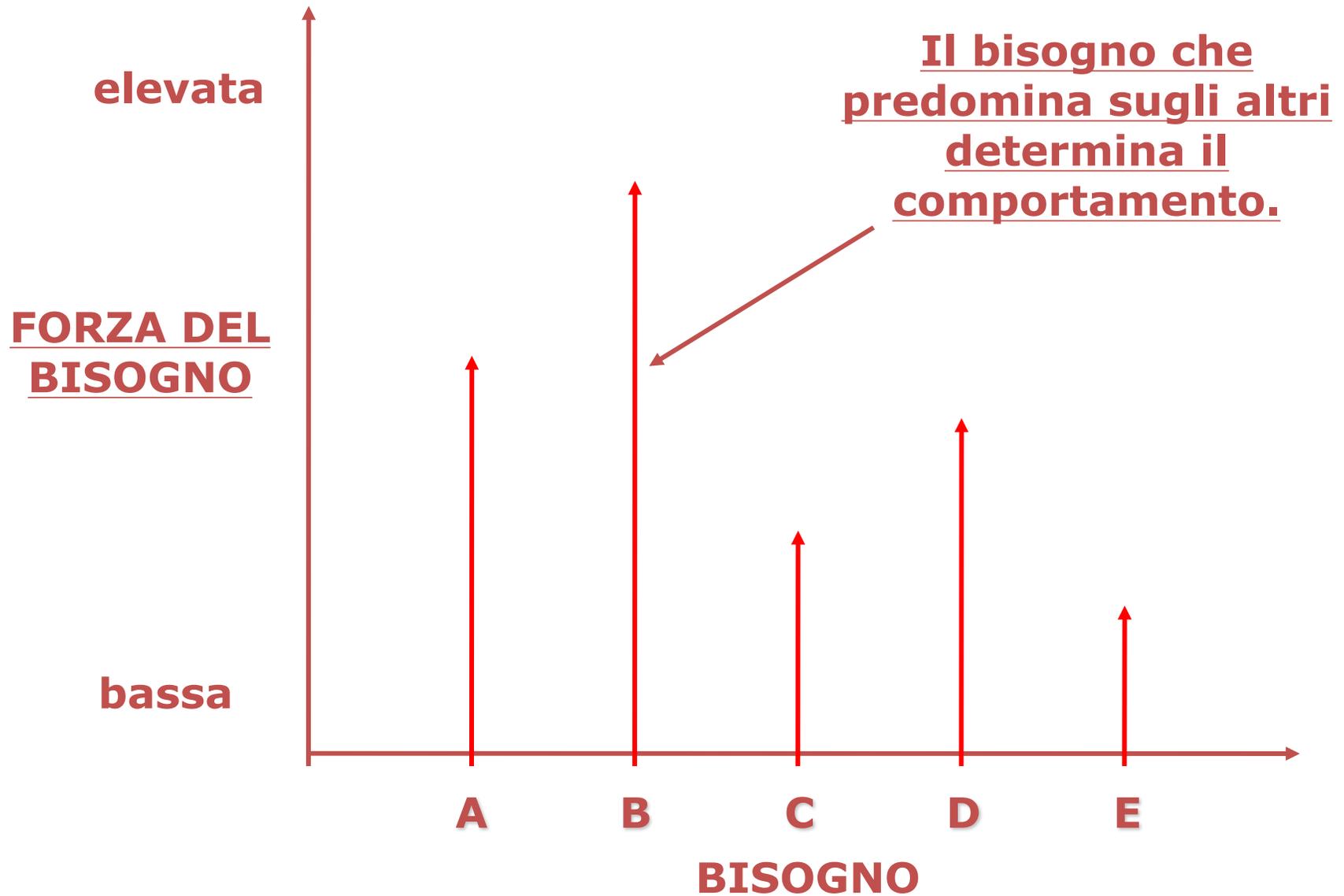
Performance:

Competenza*

Motivazione*

**Fattori situazionali
(risorse, contesto)**

**La motivazione designa
dunque i motivi che ci
spingono all'azione.**



Esistono numerose motivazioni ed ogni persona è mossa da una miscela interiore di motivazioni diverse il cui dosaggio è nello stesso tempo personale e variabile nel tempo:

- *sicurezza*
- *amore e riconoscenza*
 - *piacere*
 - *comfort*
- *novità/creatività*
- *giustizia*
- *miglioramento personale*
 - *seduzione/sex*
 - *bellezza/armonia*
 - *superamento di sé*
 - *realizzazione di sé*
 - *libertà/autonomia*
 - *legame*
 - *avventura/rischio*
 - *ordine/disciplina*
 - *denaro*
 - *potere*

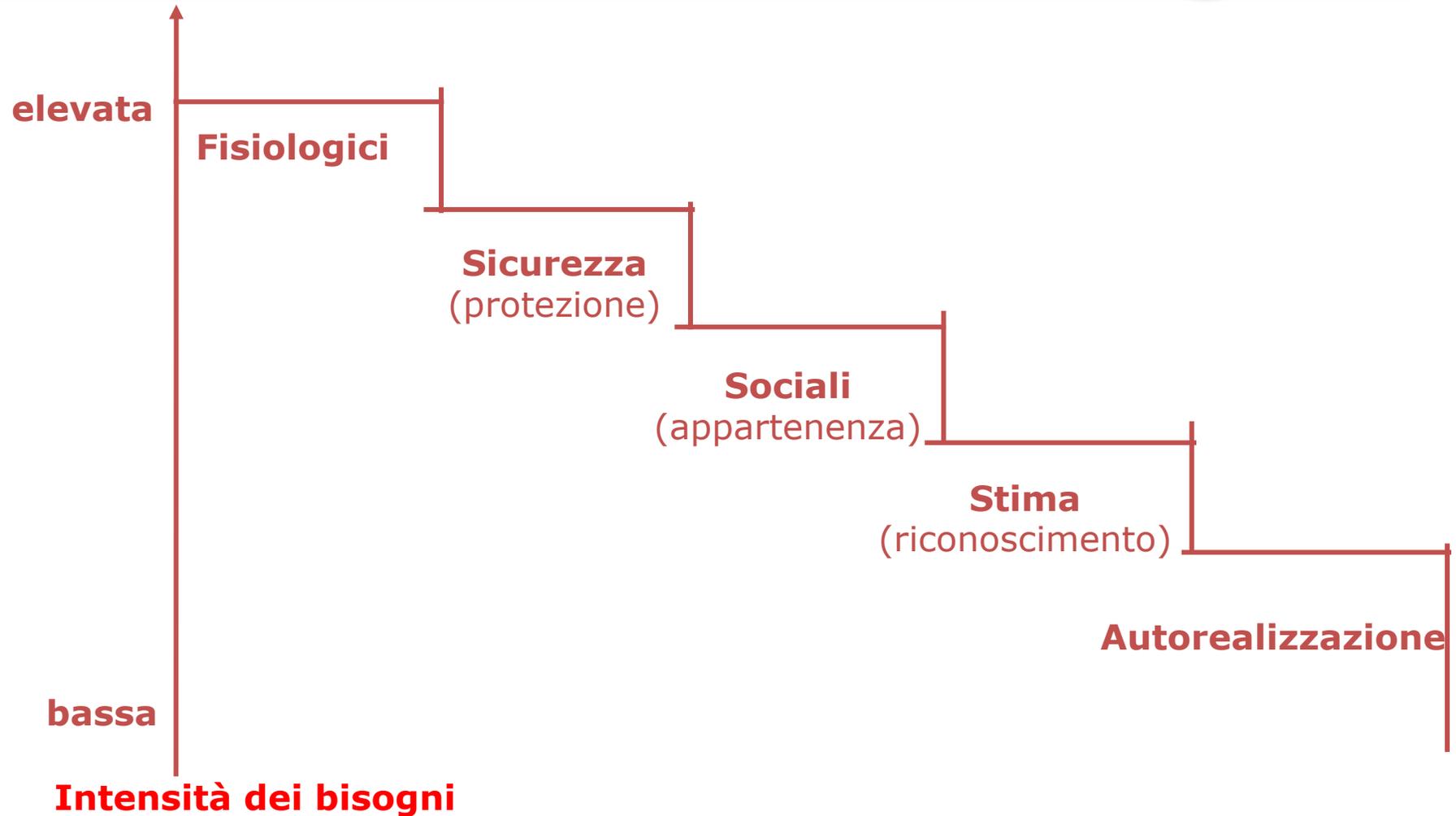
“Non esiste un apprendimento od una motivazione standard. Ogni essere umano è un individuo a se.

La neurologia si concentra sulla individualità. Voi siete al centro della vostra percezione.

Non si può avere un individuo decentrato.”

Francisco Varela

Gerarchia dei bisogni



Gerarchia dei bisogni di Maslow

Gerarchia dei timori sul posto di lavoro



- ***al momento di agire il comportamento dell'uomo è guidato dal bisogno che sente più intensamente;***
- ***un bisogno soddisfatto non stimolerà più alla stessa maniera di uno non ancora soddisfatto.***

Secondo Alderfer la motivazione non è
una piramide gerarchica:
**non è necessario soddisfare prima
un bisogno per poi accedere a un
altro e si può essere stimolati da
più bisogni contemporaneamente.**

Teoria dei bisogni relazionali sostiene il concetto di universalità, continuità e progressività dei bisogni relazionali.

Universalità.

Bisogni che sono presenti indipendentemente dallo status economico, dalla posizione di responsabilità o di potere delle persone.

Continuità

Avere soddisfatto un bisogno relazionale non implica che si possa trascurarlo nel futuro o che si debba passare alla soddisfazione di un bisogno differente.

Progressività

Se un bisogno relazionale non viene soddisfatto, si ripresenterà sempre più forte.

Questa teoria individua tre bisogni relazionali di base:

Bisogno di ascolto

Bisogno di feedback

Bisogno di partecipare

Frederick Herzberg ipotizzò la **teoria bi-fattoriale della motivazione**. Tale teoria mette in evidenza due categorie di fattori: quelli generatori di insoddisfazione che riguardano essenzialmente l'ambiente di lavoro e quelli portatori di soddisfazione che riguardano il contenuto del lavoro e le gratificazioni che procura.

- **i fattori ambientali possono demotivare ma che la loro soppressione non genera necessariamente motivazione.**
- **la vera motivazione è interiore (motivazione intrinseca)**
- **meno interessante è il lavoro più le persone saranno sensibili a stimoli esterni.**

NON DEMOTIVARLI (fattori igienici)

- *Fornisce le risorse necessarie a svolgere il compito*
- *Crea ambienti di lavoro adeguati al compito (possibilmente piacevoli)*
- *Corrisponde uno stipendio adeguato alla posizione e alle responsabilità*

MOTIVARLI

- *Deve dare un senso/significato al lavoro quotidiano (definire scopo, meta, valori, e macro strategie)*
- *Avere attese elevate/sfidanti dai propri collaboratori*
- *Fornire feedback ad intervalli regolari*
- *Ascoltare i collaboratori*
- *Conoscere i bisogni dei collaboratori e se può soddisfarli*
- *Identificare e favorire l'applicazione del talento dei collaboratori*
- *Far lavorare i collaboratori con persone competenti*
- *Essere riconosciuti per i risultati ottenuti*
- *Contribuire alla crescita professionale*
- *Da autonomia nello svolgere il lavoro*

La motivazione, come l'apprendimento ed il cambiamento è principalmente autodiretta. Vale a dire che il nostro comportamento cambia quando è il risultato di una decisione o di una scelta.

ENGAGEMENT

Una persona è engaged quando è:

intellettualmente

emotivamente

fisicamente

**attaccata al proprio lavoro ed alla
azienda per cui lavora.**



Aspetti emersi dalle interviste

Principali fattori di engagement

Principali paure/timori sul posto di lavoro

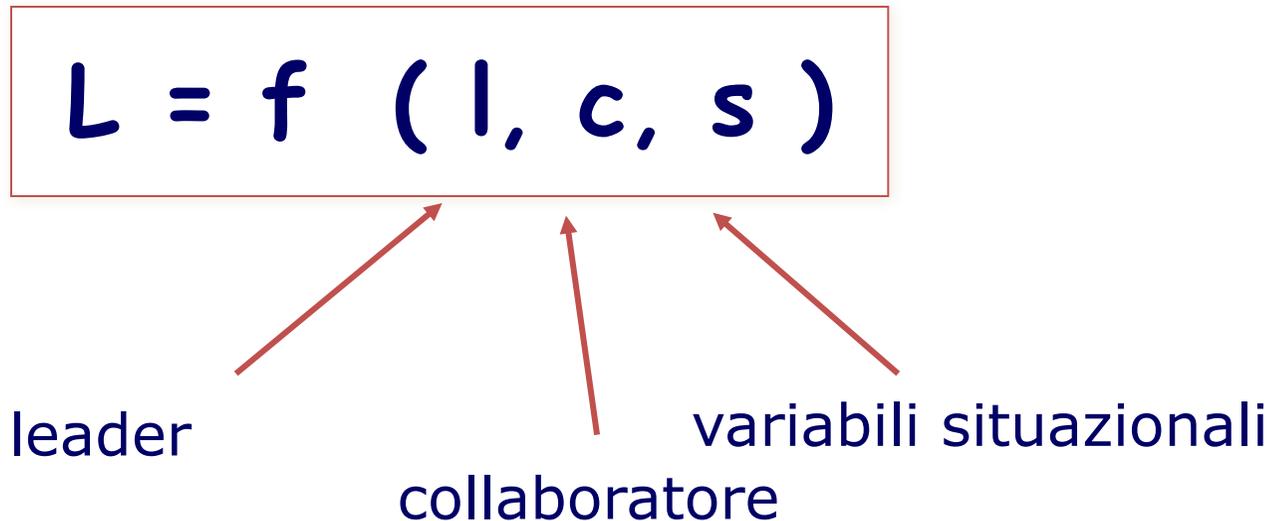
Qualità del rapporto con il responsabile gerarchico

PRINCIPALI FATTORI DI ENGAGEMENT

- **Essere coinvolti in attività interessanti**
- **Un alto livello di libertà nel modo in cui raggiungo i risultati**
- **L'opportunità di crescere professionalmente e di aumentare le mie competenze**
- **L'opportunità di lavorare con persone professionali**
- **Riconoscimento per aver fatto un buon lavoro**

La 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

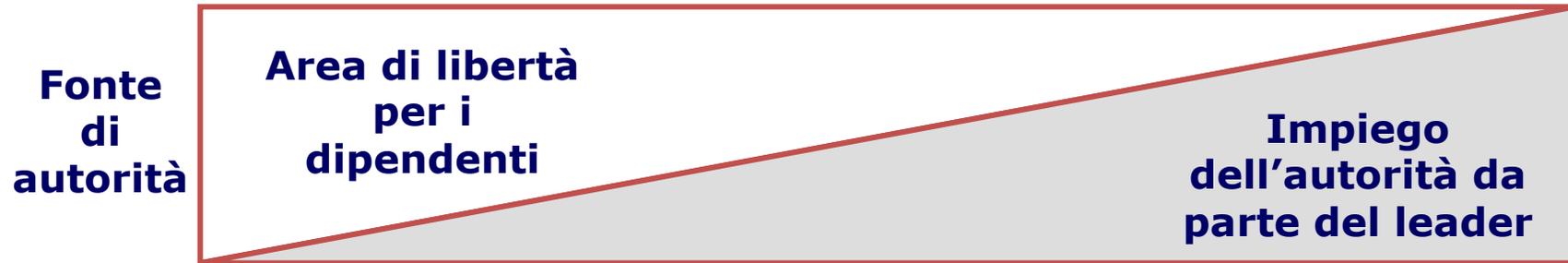
**è un PROCESSO DINAMICO variabile
da una situazione all'altra con il
cambiare del leader,
dei collaboratori e delle situazioni.**

Democratico

Autoritario

**Orientato alle
RELAZIONI**

**Orientato al
COMPITO**



↑
Il leader permette ai dipendenti di agire entro dei limiti stabiliti dal superiore

↑
Il leader definisce i limiti; chiede al gruppo di prendere la decisione

↑
Il leader espone il problema, ottiene suggerimenti e prende la decisione

↑
Il leader presenta la decisione proposta, soggetta a modifica

↑
Il leader presenta idee e stimola le domande

↑
Il leader "vende" la decisione

↑
Il leader prende la decisione e la annuncia

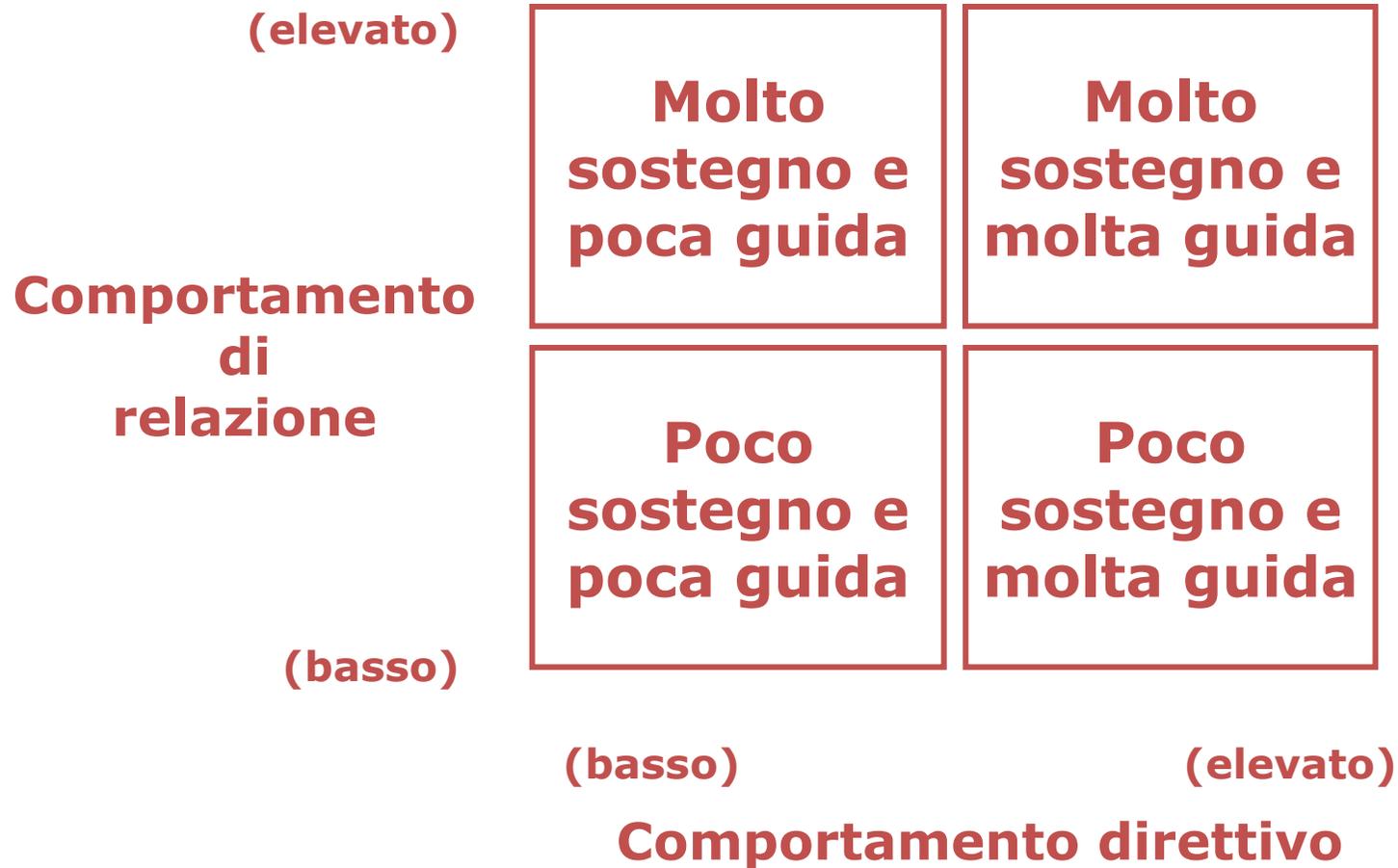
Leadership

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.

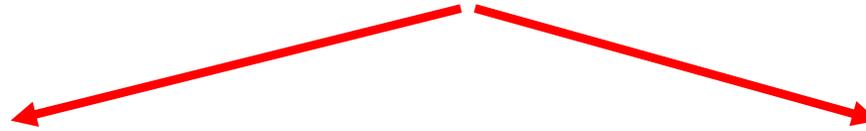
$$LE = f (l, c, s)$$

leadership efficace

leadership situazionale



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



COMPORAMENTO DIRETTIVO

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

COMPORAMENTO 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:

- 1. la quantità di guida e direzione:

COMPORAMENTO DIRETTIVO

- 2. la quantità di sostegno socio-emotivo:

COMPORAMENTO DI RELAZIONE

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

MATURITA'

Maturità e Compito

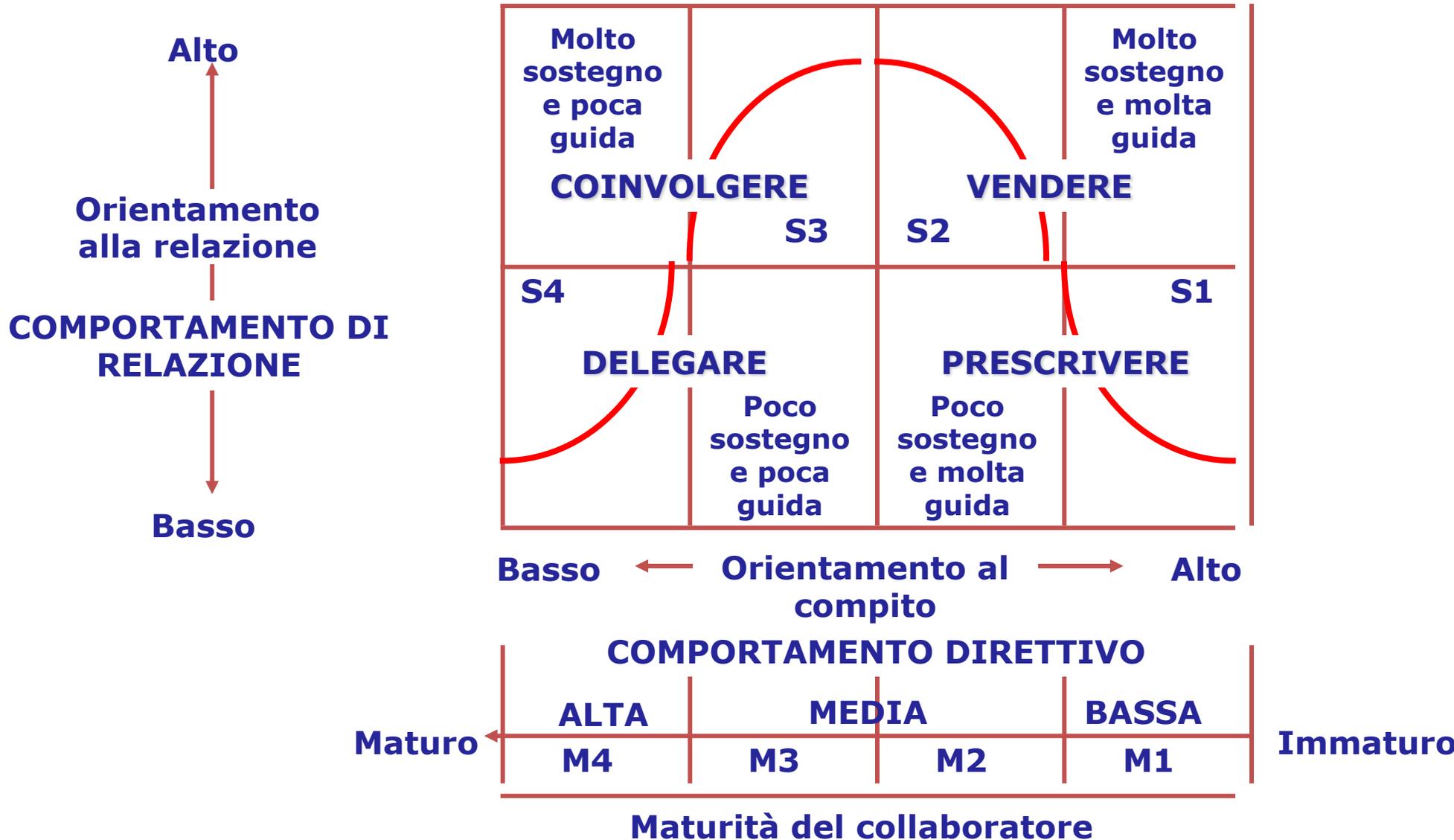
MATURITA':

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.

Stile del leader



Delegare con successo

La Delega

Processo mediante il quale un superiore conferisce ad un suo collaboratore l'autorità di prendere decisioni ed agire

in maniera autonoma per svolgere un determinato compito o una determinata funzione.

La Delega

- **i collaboratori sono degni di fiducia;**
- **i collaboratori non sono in concorrenza con voi;**
- **nessuno può fare le cose esattamente come le fate voi;**
- **è possibile, e umano, commettere degli errori;**
- **se un collaboratore è bravo, il merito è anche vostro;**
- **la delega porta più soluzioni che problemi.**

Come fallisce la Delega

Difficoltà da parte del delegante a causa di caratteristiche o limiti personali:

- **scarsa comprensione del concetto di delega o mancanza delle capacità necessarie;**
- **scarsa tolleranza per gli errori;**
- **tendenza a far sì che i collaboratori facciano le cose esattamente come le farebbe lui;**
- **scarsa fiducia nel collaboratore;**
- **timore di perdere il controllo o di subire la concorrenza del collaboratore.**

Come fallisce la Delega

Difficoltà da parte del delegato a causa di caratteristiche o limiti personali:

- **mancaza di competenza, effettiva o percepita;**
- **riluttanza ad impegnarsi in nuove attività;**
- **difficoltà ad accettare autorità e responsabilità.**

Come fallisce la Delega

**Difficoltà a causa di
fattori dovuti alle circostanze:**

- **scarsa valorizzazione della collaborazione;**
- **compiti intrinsecamente poco chiari;**
- **inadeguatezza delle risorse;**
- **clima generale di scarsa tolleranza nei confronti del fallimento.**

Funzioni non delegabili

- **funzioni rituali o di rappresentanza;**
- **decisioni riguardanti la politica aziendale;**
- **gestione delle risorse umane;**
- **gestione delle crisi;**
- **pianificazione e coordinamento.**

Funzioni delegabili

- **tutto il resto.**

Leadership

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

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

La Leadership è



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 visione

**Una fantastica
avventura che
desideriamo vedere
realizzata.**

*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

Focalizzazione

Ciò che più conta

&

Esecuzione

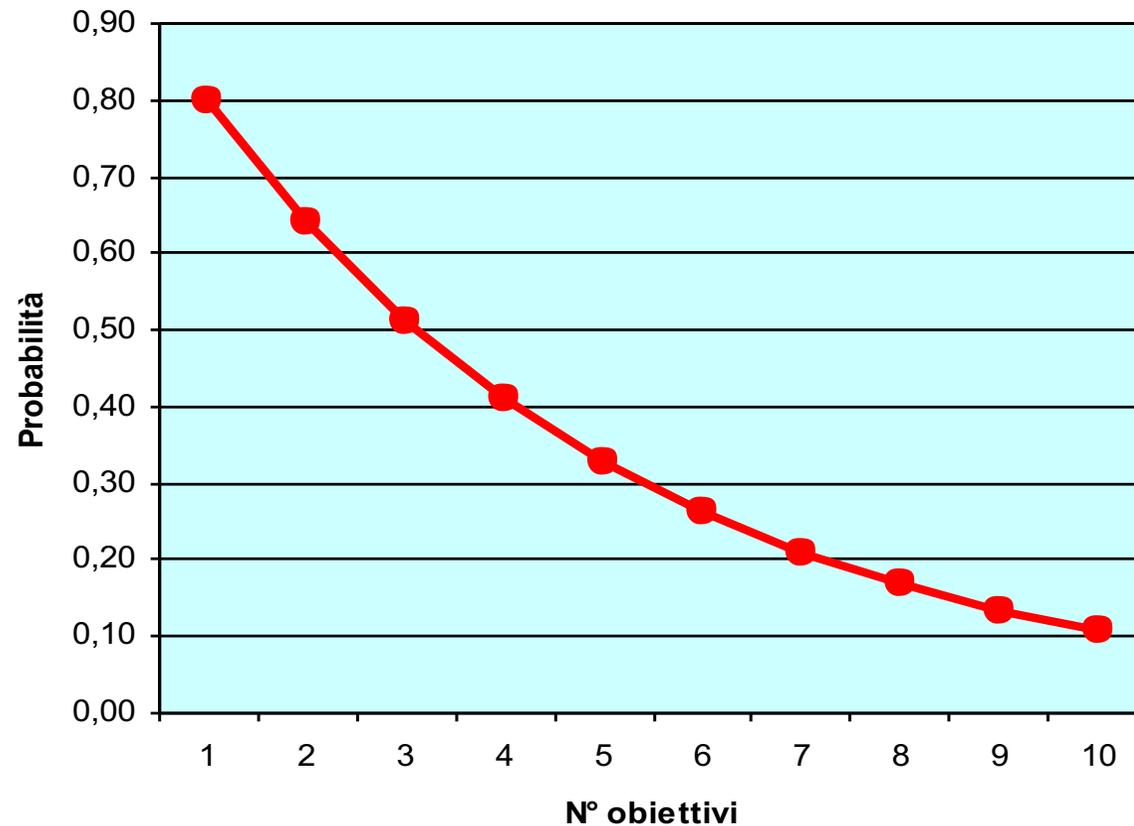
Farlo accadere

***Focalizzatevi su
ciò che è
estremamente
importante***

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.**

***Le persone sono naturalmente
inclini a focalizzarsi su una
cosa volta in maniera
eccellente.***

Probabilità di successo



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.***

Quali sono le priorità?

- **Classificazione degli Stakeholder:** quali sono le cose importanti che dovrete fare per soddisfare i bisogni degli stakeholder aziendali?
- **Classificazione strategica:** qual è la cosa più conveniente che si possa fare per portare avanti la nostra strategia?
- **Classificazione economica:** tra i nostri obiettivi potenziali, quali sono i pochi che darebbero il riscontro economico più significativo?

Quali sono le priorità?

Classificazione degli Stakeholder

- **Aumenta la fidelizzazione del cliente?**
- **Accende la passione e l'energia delle persone?**
- **Ha un impatto favorevole su fornitori, venditori, partner, investitori?**

Quali sono le priorità?

Classificazione strategica

- **Sostiene direttamente gli obiettivi aziendali?**
- **Dà valore aggiunto alle competenze core ?**
- **Aumenta la competitività sul mercato ?**
- **Aumenta il vantaggio competitivo sui concorrenti?**

Quali sono le priorità?

Classificazione economica

- Aumenta il fatturato?**
- Riduce i costi?**
- Migliora il flusso di cassa?**
- Aumenta i profitti?**

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!

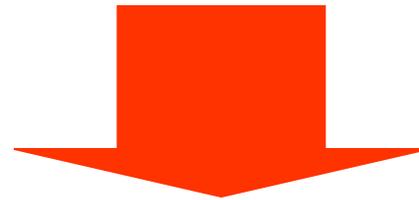
**I Leader fissano lo
standard emotivo
del gruppo.**

***90% delle differenze tra
un leader mediocre ed
uno eccellente è legato
alla capacità di mostrare
e gestire le emozioni
proprie ed altrui.***

Ogni agitazione o turbamento della mente, sentimento, passione: ogni stato mentale violento o eccitato.

Tutte le emozioni sono,
essenzialmente, impulsi ad agire.
Piani d'azione dei quali ci ha dotato
l'evoluzione per gestire in tempo
reale le emergenze della vita.

**Le emozioni, sostengono o annullano,
esaltano o deprimono le attività
cognitive diffuse all'interno di
un'organizzazione.**

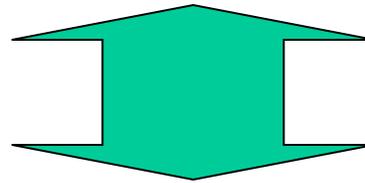


**“Una teoria della mente deve
essere anche una teoria delle
emozioni.”**

Wilfred Bion

***All'interno dell'azienda le
persone,
indipendentemente dal
loro ruolo, possono
essere distinte per le
funzioni emotive che
svolgono.***

Generare amore
Sostenere la speranza
Contenere la sofferenza
Desiderio di apprendere



Diffondere odio
Seminare disperazione
Emanare ansia
Produrre confusione

La maggior parte delle abilità cognitive rappresenta la base di partenza: se non le si possiede è probabile che non si possa neppure aspirare a posizioni di leadership (o almeno così dovrebbe essere).

Tuttavia l'intelletto da solo non fa un Leader: i Leader realizzano un'idea motivando, guidando, ispirando, ascoltando, convincendo e, soprattutto creando risonanza.

I Leader fissano lo standard emotivo del gruppo.

Il nostro è un mondo nuovo
e ha bisogno di una
leadership di nuovo genere.

Il compito del Leader

Il compito fondamentale del Leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestisce. Nella sua essenza, quindi, il compito fondamentale della Leadership è di natura emozionale

**I bravi leader sono leader
risonanti, sanno dare la
carica e ottenere risultati,
sono in grado di dar vita a
relazioni risonanti con le
persone che li circondano.**

I leader risonanti sono in sintonia con la persone che li circondano. Questo fa si che lavorino in sintonia reciproca a livello di pensiero (che cosa fare) e di emozioni (perché farlo).

RISONANZA

L'origine della parola RISONANZA deriva dal latino RESONARE, ovvero RISUONARE. Il dizionario definisce la parola risonanza come un fenomeno fisico grazie al quale un suono viene rafforzato o prolungato per riflessione o, più specificatamente, per vibrazione sincrona.

- **La risonanza è l'abilità del Leader a orientare le emozioni del gruppo in senso positivo, facendo emergere il meglio di ciascuno e quando il gruppo si muove all'unisono con l'entusiasmo e l'energia del capo. Quanto maggiore è la risonanza tra le persone, tanto meno statiche saranno le loro interazioni.**
- **L'abilità del leader nel gestire e orientare tali emozioni in modo da guidare il gruppo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi dipende dal livello di Intelligenza Emotiva.**

I leader risonanti sanno gestire le emozioni, e leggere con precisione gli individui e i gruppi. Entrano consapevolmente in sintonia con le persone portandole a focalizzarsi su una causa comune, costruiscono il senso di appartenenza e creano un clima che permette a tutti di attingere alla passione, all'energia e al desiderio per dirigersi insieme verso una direzione positiva. Sono ottimisti e realisti allo stesso tempo.

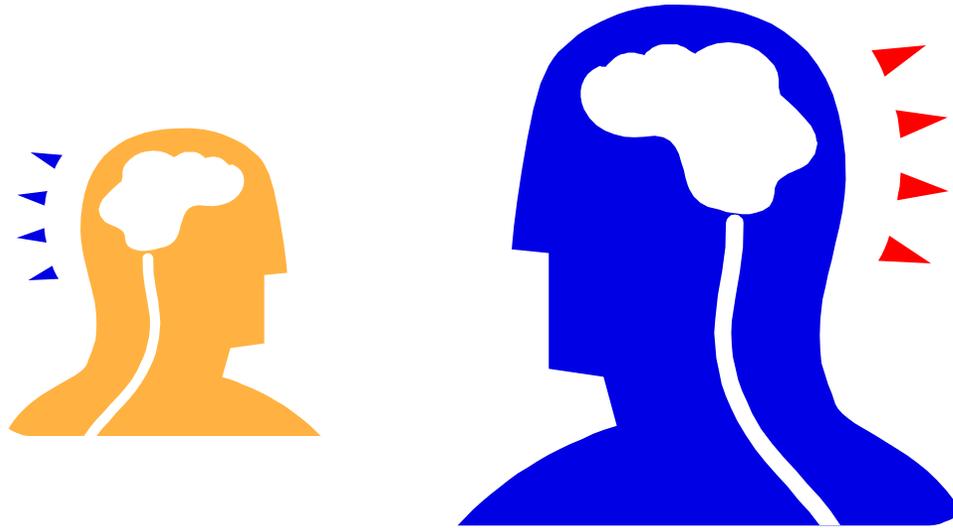
**IL CONTRARIO
DELLA RISONANZA
È
LA DISSONANZA.**

La Leadership Dissonante

I leader creano dissonanza quando non riescono a interpretare in modo accurato le emozioni del gruppo né a stabilire un rapporto di empatia con i suoi membri e inviano quindi messaggi inutilmente angosciosi. La sofferenza collettiva che ne risulta diventa la principale preoccupazione del gruppo, distraendolo e impedendogli di concentrarsi come dovrebbe sul messaggio del leader o sulla sua missione.

Quando un leader è impaziente, frustrato o ha paura di sbagliare, noi iniziamo a provare i suoi stessi sentimenti.

Assumiamo atteggiamenti di tipo difensivo e di autoprotezione, è in questo modo che comincia ad instaurarsi un clima dissonante. Viceversa quando capiamo che il nostro leader è carico di energia e di speranza ci sentiamo rinvigoriti e motivati.



Resonance is contagious...
and so is dissonance.

Come si fa a sviluppare la leadership risonante?

Elementi essenziali al leader risonante

MINDFULNESS

Vivere in uno stato di piena e cosciente consapevolezza del proprio sè, delle altre persone e del contesto nel quale si lavora.

Significa essere consci, consapevoli e orientati alla cura di noi stessi e del mondo attorno a noi.

Mindfulness

La mindfulness è una sana condizione
di

- apertura mentale,
 - curiosità
- consapevolezza.

Ciò significa sviluppare le proprie capacità intellettive, prendersi cura del proprio corpo, utilizzare il poter delle proprie emozioni e occuparsi della propria spiritualità.

Uno stato in cui si è presenti consapevoli e attenti, verso se stessi e il mondo che ci circonda.

SPERANZA

Convinzione di poter realizzare il futuro che immaginiamo dentro di noi e ci permette di dirigerci verso i nostri progetti e obiettivi, motivando gli altri a fare lo stesso riguardo ai propri.

**La speranza è una calamita
emozionale, spinge ad
andare avanti le persone
anche quando si trovano in
difficoltà.**

Stop Being a Victim!

The minute you become a
victim you cease to be a leader.

- **Ottimismo**
- **Una immagine di un futuro migliore**
- **La convinzione che possiamo farlo succedere**

COMPASSIONE

Comprendiamo i desideri e i bisogni altrui e ci sentiamo motivati ad agire sulla base dei nostri sentimenti.

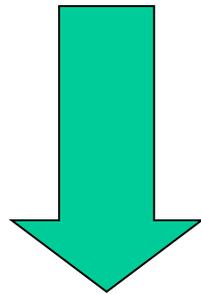
La compassione è diversa dalla simpatia o dall'empatia, poiché non si limita alla comprensione.

La compassione unisce una comprensione profonda alla partecipazione e a una particolare prontezza ad agire per il bene proprio ed altrui.

I leader efficaci sono capaci di sospendere i loro automatismi di giudizio e di lavorare per cercare di capire le persone senza filtri. Essi sono abbastanza interessati agli altri da voler sapere qualcosa di loro, sentire quello che essi sentono e vedere il mondo dal loro punto di vista: poi ne fanno tesoro e utilizzano ciò che hanno imparato.

- comprensione ed empatia nei confronti dei sentimenti e delle esperienze altrui;
- interesse verso gli altri;
- disponibilità a utilizzare in senso operativo l'empatia e l'interessamento.

**La compassione è empatia in azione.
Si basa sul desiderio di creare un legame con
gli altri e di rispondere ai loro bisogni.**



Risonanza

**L'ascolto ha aperto la
strada alla
comprensione e quindi
alla compassione.**

Cos'è un team ?

Squadra

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

Perché lavorare in team ?

- **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
lavorare in team ?**

**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 ?

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 ?**

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