

Soft Skills per il Management: leadership e team in azione

Prof. Vittorio D'Amato

Leadership

Leadership is about coping with change

Leadership è fare le cose giuste

- **Definire la meta e la strada**
- **Comunicare la meta**
- **Creare allineamento**
- **Sviluppare energia**

Management

Management is about coping with complexity

Management è fare le cose bene

- **Pianificare**
- **Organizzare**
- **Motivare**
- **Controllare**

Leadership & Management

Leadership is about coping with change

Leadership è fare le cose giuste

- **Definire la meta e la strada**
- **Comunicare la meta**
- **Creare allineamento**
- **Sviluppare energia**

Management is about coping with complexity

Management è fare le cose bene

- **Pianificare**
- **Organizzare**
- **Motivare**
- **Controllare**

Cosa devo fare per permettere a voi di lavorare al meglio ?

Google's rules for good management

1. Ha e comunica una chiara visione e strategia al team
2. E' interessato al successo ed al benessere dei membri del team
3. E' un buon comunicatore ed ascolta i membri del team
4. Aiuta i collaboratori nel loro percorso di carriera
5. E' un buon coach
6. E' orientato al conseguimento dei risultati
7. Possiede le competenze tecniche fondamentali per supportare il team

**Cosa distingue un
"good boss"
da un
"bad boss"?**

Good Boss

Dà costanti sfide ai collaboratori
Crea le condizioni per svolgere al meglio il lavoro
Fornisce aiuto quando necessario
Non ha paura di prendere decisioni difficili
Riconosce e premia i risultati conseguiti

Bad Boss

Comunica obiettivi poco chiari
Si intromette di continuo
È concentrato sulla sua agenda
Tentenna nel prendere le decisioni
Fornisce pochi feedback

Cosa devo fare per permettere a voi di fare del vostro meglio

1. Chiarisce *obiettivi* e natura del compito da svolgere.
2. Fa comprendere come il compito contribuisce al raggiungimento della *missione*.
3. Ascolta le *opinioni* del collaboratore.
4. Fornisce tutte le risorse necessarie per svolgere il compito.
5. Chiarisce i *criteri di valutazione*.
6. Si assicura che il riconoscimento sia adeguato allo sforzo.
7. Fornisce *feedback* tempestivi.
8. Prende le *decisioni* che sono di sua responsabilità.

Cosa deve fare UN CAPO

Da significato: inquadra il compito in un contesto più ampio

Chiarisce gli obiettivi

Ha una chiara strategia

Definisce ruoli e responsabilità

Definire con i collaboratori su quali criteri sarà valutata la loro prestazione

Ascolta le opinioni dei collaboratori

Conoscere i bisogni delle persone e se può li soddisfa

Fornire feedback tempestivi sull'andamento del lavoro e sul comportamento

Assicurarsi che le persone dispongano di tutte le risorse necessarie per svolgere il lavoro

Fornire alle persone costanti opportunità/sfide per crescere

Fare un passo indietro: lasciare un alto grado di libertà nel modo in cui raggiungere i risultati

Riconoscere e premiare risultati e comportamenti

Prendere le decisioni di sua responsabilità anche quelle difficili

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.

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

leader

collaboratore

variabili situazionali

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

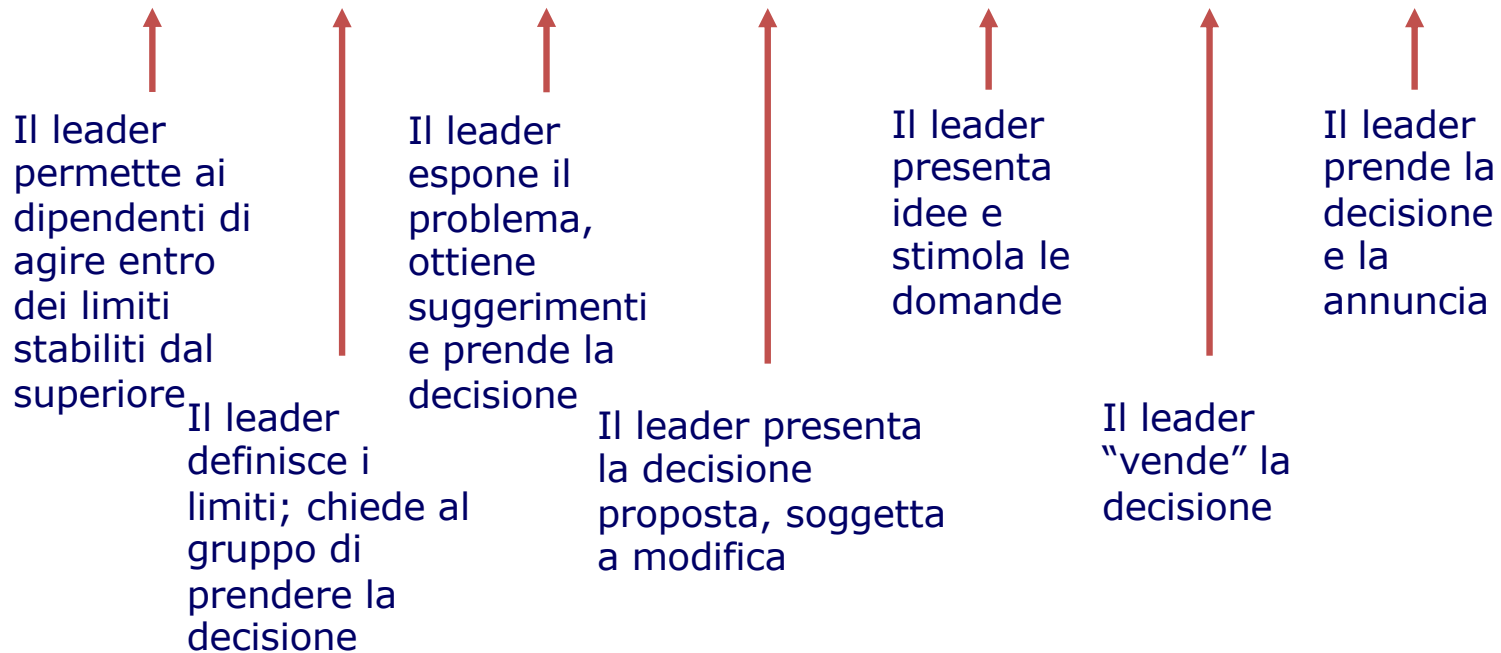
**Orientato alle
RELAZIONI**

**Orientato al
COMPITO**

**Fonte
di
autorità**

**Area di libertà
per i
dipendenti**

**Impiego
dell'autorità da
parte del leader**



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:

- la quantità di guida e direzione:

COMPORAMENTO DIRETTIVO

- la quantità di sostegno socioemotivo:

COMPORAMENTO 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.

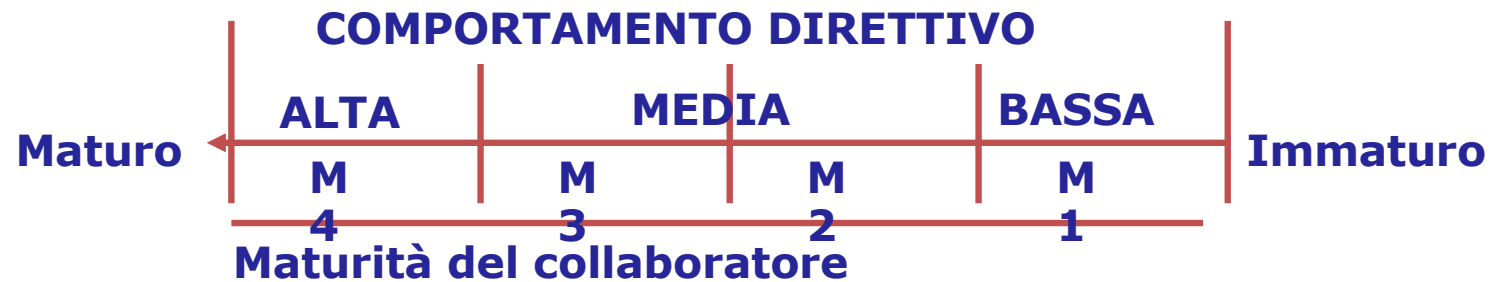
Un individuo o un gruppo NON SONO maturi o immaturi IN SENSO GLOBALE.

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



Stile del leader

Molto sostegno e poca guida COINVOLGERE S3	Molto sostegno e molta guida VENDERE S2
S4 DELEGARE	S1 PRESCRIVERE Poco sostegno e poca guida / Poco sostegno e molta guida



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:

- **manca di competenza, effettiva o percepita;**
- **reluttanza 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 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

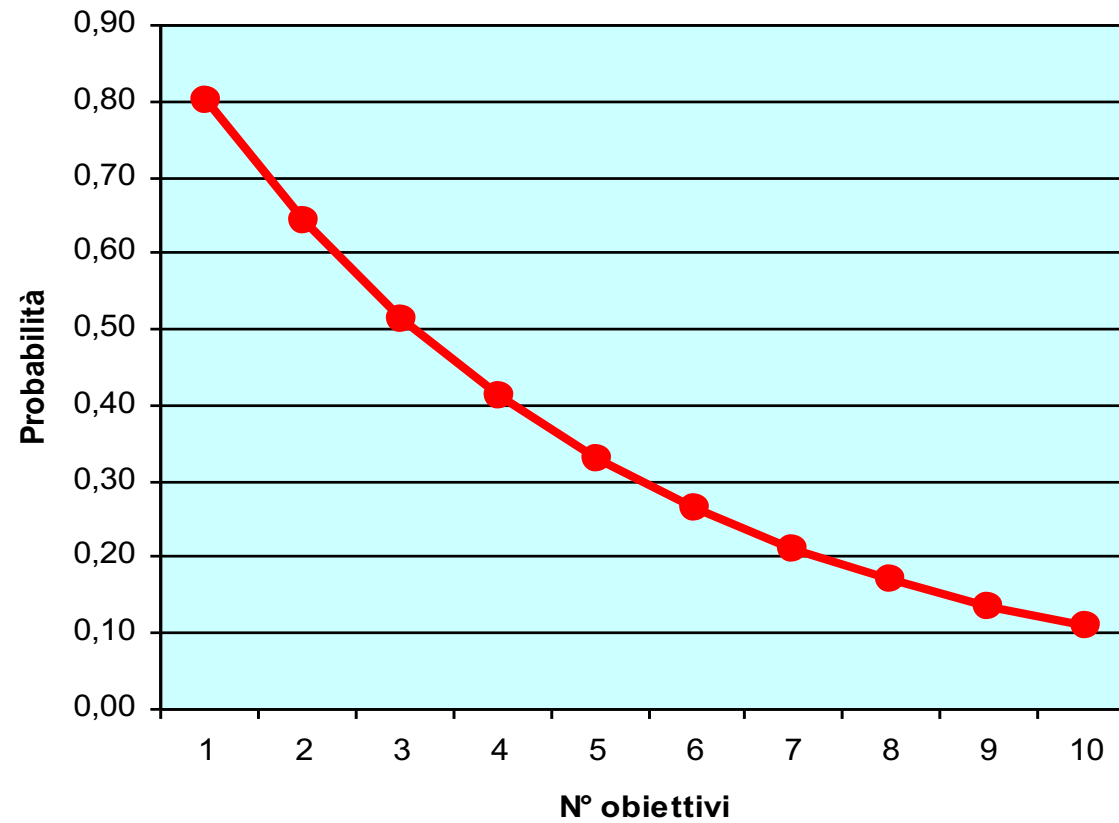
&

Esecuzione

Farlo accadere

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.**

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.***

I leader non imitano **INNOVANO**

Sfidare i Processi

“Leadership e’ un processo attivo,
è 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 seguaci”

Tom Peters

**La leadership è
prima di tutto
una scelta.**

**La leadership è una condizione
caratterizzata da stress cronico
con periodiche crisi di stress
acuto.**

Scegliere i giusti compagni di viaggio

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

Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois (1997)

I Leader fissano lo standard emotivo del gruppo.

Is a relationship

Is a resonant relationship

**Being in tune with or on the same
wavelength as the others**

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

L'emozione precede il pensiero

**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.

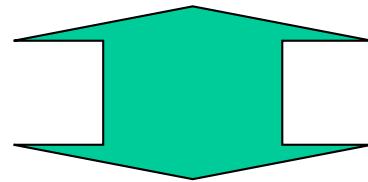


“Una teoria della mente deve essere anche una teoria delle emozioni.”

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

Great Leaders

- Are emotionally intelligent
- Are complete human beings:
 - Mind, Body, Heart, and Spirit

Great leaders create resonance

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).

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.

Un raggruppamento di persone non costituisce una vera squadra

10.000 corridori della maratona di New York sono accomunati da uno stesso scopo, ma non costituiscono una squadra, perché sono tutti in competizione tra di loro

Squadra

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

- **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**

Pilastri per lavorare efficacemente in team.

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

Come si motiva

- **Disponibilità di risorse sufficienti**
- **Rimozione di eventuali barriere**
- **Incoraggiamento del top management**
- **Far conoscere i risultati del team**
- **Riconoscimento dei contributi**

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.