

Leadership & Management:

Come gestire ed ottenere il meglio
dalle persone

Docenti: Prof. Vittorio D'Amato

Dott.ssa Francesca Macchi

Dott. Roberto Zecchino- Bosch

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 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 (linee di azione)

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

Motivazione

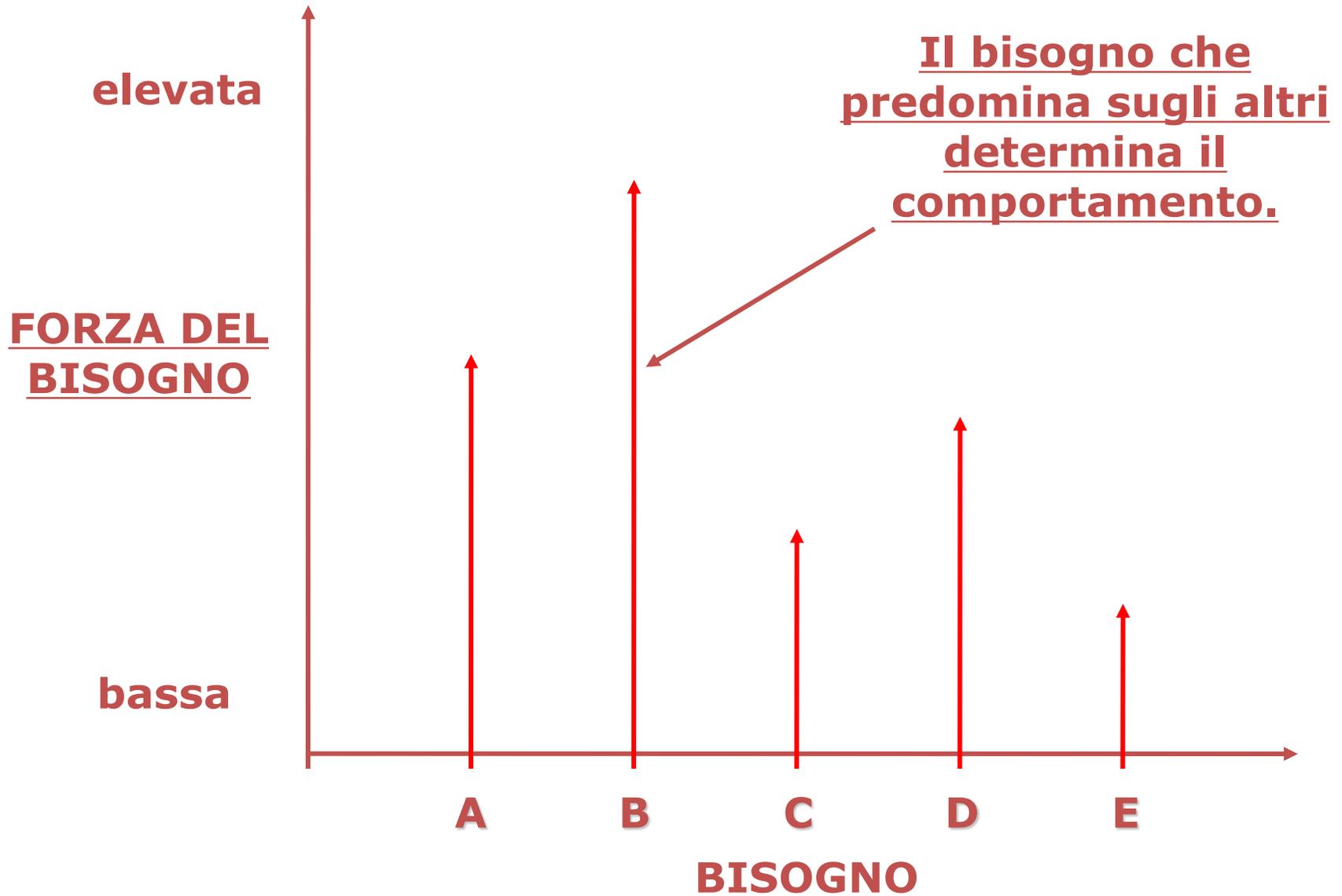
Performance:

Competenza*

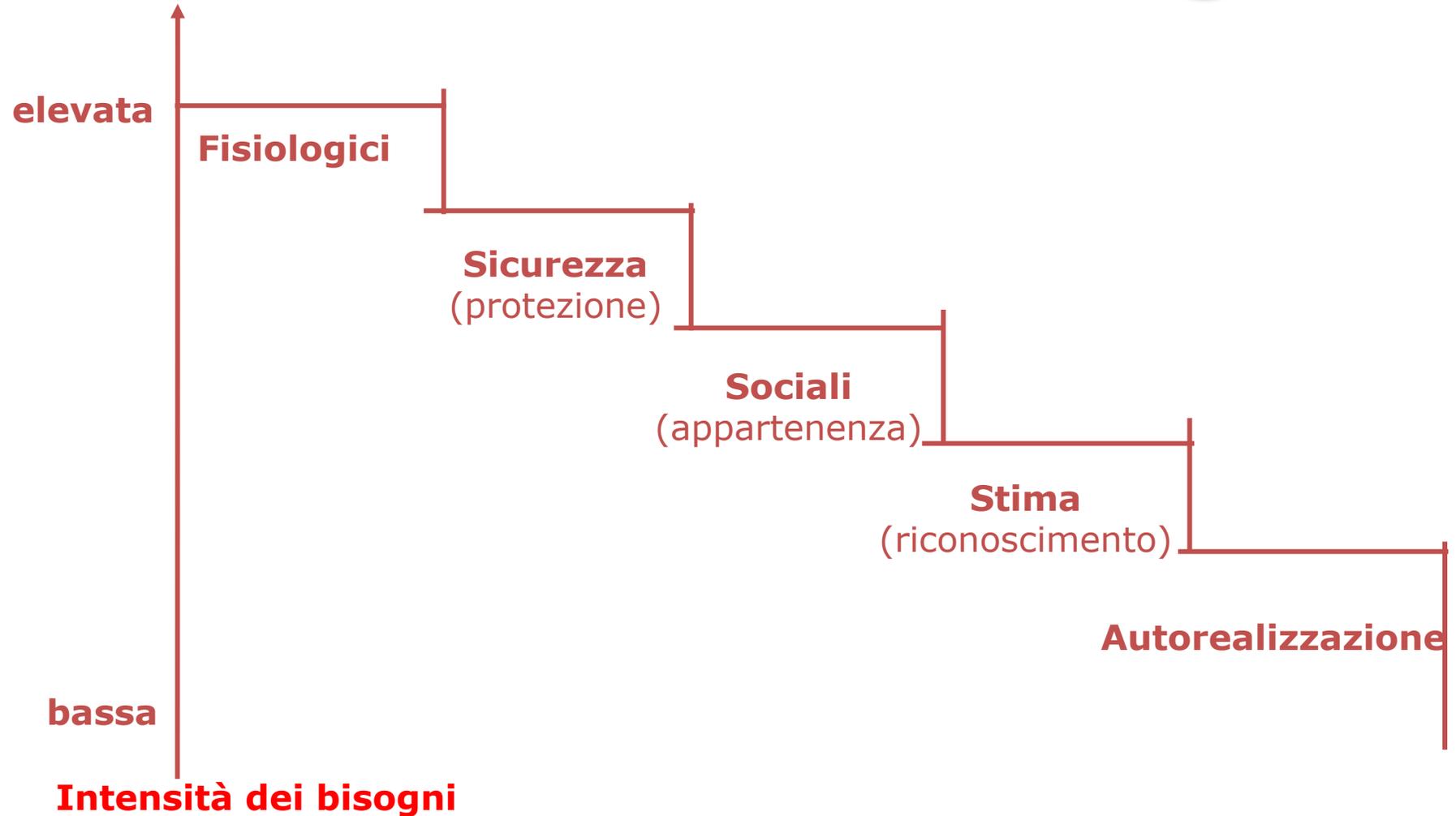
Motivazione*

**Fattori situazionali
(risorse, contesto)**

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



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.

Esistono numerose motivazioni e ogni individuo è mosso da una miscela interiore di motivazioni il cui dosaggio è nello stesso tempo personale e variabile.

La vera motivazione è nel cuore dell'individuo ed è in sintonia con i suoi valori, i suoi ideali o quello che considera una missione, in altri termini ci vuole un senso, un significato.

“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

ENGAGEMENT

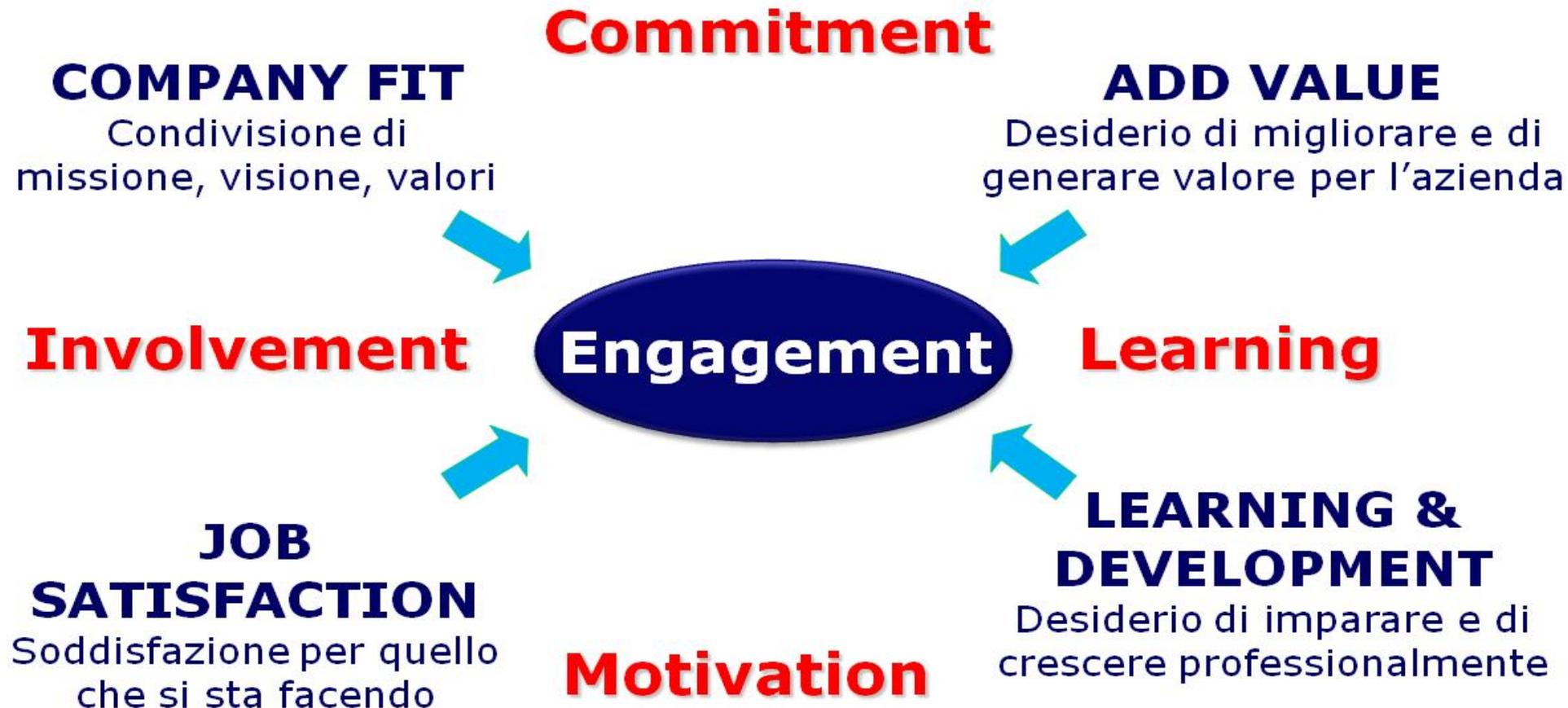
Una persona è engaged quando è:

intellettualmente

emotivamente

fisicamente

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



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**