

QUALE LEADERSHIP ?

DEFINIZIONE

Leadership = To lead



Condurre = l'arte di saper condurre

L'essenza della leadership è

nell'azione di andare per primo...

...di conseguenza bisogna farsi seguire da qualcuno!

Compito del Leader è quello di vedere e di far vedere
più in là di dove tutti normalmente vedono!



COMANDO

È impositivo, cioè dall'alto gestisce le persone, comanda.



LEADERSHIP

Non prende nessuna posizione, perché Deve andare, la leadership è in movimento. Gestisce le relazioni, chiede.



SISTER ACT

1. Accetta la sfida.
2. Rifiuta il simbolo della leadership (la bacchetta) per non identificare un segno del comando.
3. Conosce e Riconosce i propri componenti.
4. Cambia le posizioni precostituite.
5. Chiede.
6. Costituisce, misura, verifica l'accordo.
7. Incoraggia.
8. Ironizza, alleggerisce, ciò avvicina il soggetto al gruppo.
9. Riconosce la singolarità e non accetta la partecipazione parziale costruendo la partecipazione totale.
10. Insegna.
11. Usa l'immaginazione.
12. Getta la sfida "fammi vedere che ce la fai".
13. Dà fiducia.
14. Costruisce l'ascolto.
15. Non attacca il passato, lo riconosce senza svalutarlo.
16. Sottolinea il fatto che bisogna impegnarsi di più, che bisogna faticare.
17. Ripropone la sfida.

LEADERSHIP



Se il Leader vuole diffondere il suo sogno
deve essere un modello per gli altri

Deve essere concreto,
ma orientato al futuro

Deve saper comunicare efficacemente
anche a livello non verbale

Il Leader è riconosciuto come tale
quando i messaggi sono efficaci

STILI DI LEADERSHIP

- **Leadership autoritaria.** Determina una forte dipendenza dal leader, una notevole "irritabilità" e "aggressività" tra i membri del gruppo, uno scarso utilizzo delle proposte di gruppo, un elevato rendimento quantitativo e qualitativo.
- **Leadership democratica.** Determina una scarsa dipendenza dal leader, frequenti suggerimenti di attività, una grande soddisfazione per le attività svolte, un rendimento quantitativo inferiore ma qualitativamente superiore.
- **Leadership laizze-faire.** Determina una scarsa dipendenza dal leader, una forte aggressività e irritabilità, uno scontento diffuso, un moderato livello di rendimento e molti suggerimenti non realizzati fino in fondo.
- **Leadership trasformatzionale:** capacità di svolgere una leadership in grado di far fronte ai continui cambiamenti dell'azienda. Il buon leader trasformatzionale ha la grande capacità di cogliere i segnali deboli (non ancora problemi) e ottima capacità di astrazione e progettazione.

LA LEADERSHIP TRASFORMATIVALE POSSIEDE 4 CARATTERISTICHE DISTINTIVE:

- *Considerazione individualizzata*: i leader pongono particolare attenzione a tutti i collaboratori.
- *Stimolazione intellettuale*: il leader incoraggia a vedere i vecchi problemi in una luce nuova; favorisce la creatività e sollecita l'utilizzo delle facoltà intellettuali.
- *Leadership ispirazionale*: il leader incita l'individuo e il gruppo e incrementa l'ottimismo e l'entusiasmo.
- *Influenza idealizzata*: il leader si pone come modello di riferimento per i suoi collaboratori.

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DI UNA LEADERSHIP EFFICACE



SU COSA LAVORA IL LEADER

CONFLITTI

MOTIVAZIONE

AMBIENTE

BI SOGNI

PIANIFICAZIONE

LODARE

COME LODARE:

- fare un riferimento generale circa la performance di cui si vuole dare credito.
- riconoscere gli obiettivi raggiunti dalle persone.
- soddisfare i bisogni di stima di un individuo.
- aiutare le persone a mantenere una performance adeguata agli standard richiesti.
- aiutare la pianificazione.
- fare riferimento alle qualità e alle attitudini personali.

QUANDO LODARE:

- Con tempestività.
- Con specificità (riferito ad una particolare performance).
- Non troppo perché diventa consuetudine.
- Non troppo poco per non demotivare.



E LE CRITICHE ???

- Devono esser rilevanti.
- Devono essere appropriate.
- Devono essere costruttive.
- Devono permettere una via d'uscita.
- Devono essere dettagliate.
- Devono comprendere positivo e negativo.
- Devono evidenziare vantaggi e svantaggi.
- Devono specificare meriti e dubbi.



VADEMECUM DEL BUON LEADER:

- ❖ Indicare gli obiettivi.
- ❖ Dare l'esempio.
- ❖ Migliorare continuamente (kai-zen).
- ❖ Concedersi il tempo per pensare.
- ❖ Guidare senza sospingere.
- ❖ Giudicare dai risultati.
- ❖ Costruire la fiducia intorno a sé.
- ❖ Aspettarsi di essere criticati.
- ❖ Pensare al futuro.
- ❖ Possedere una mentalità vincente.

Come Leader la relazione più importante

che puoi coltivare è la relazione con te stesso.

B. Quinn



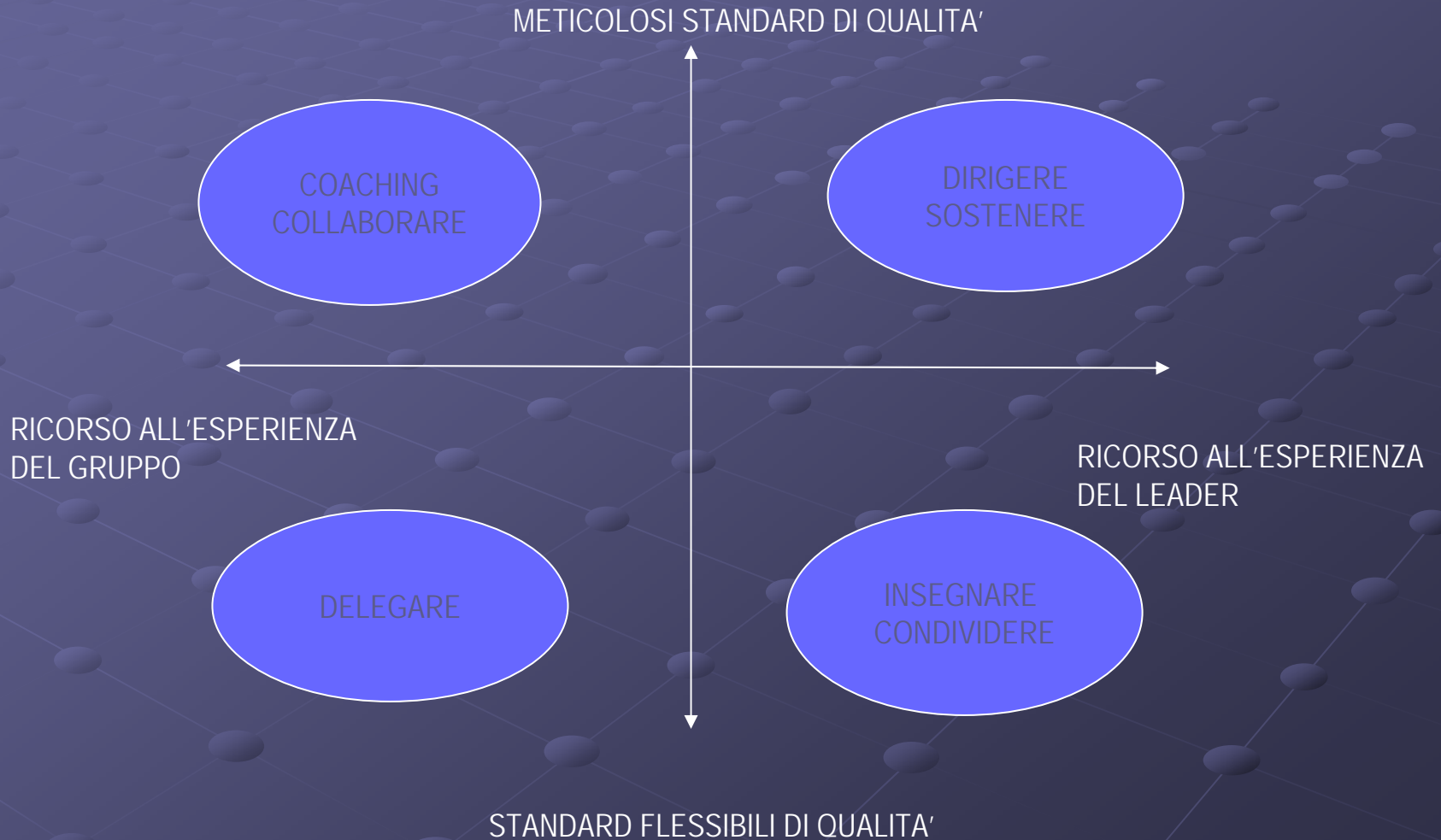
LA LEADERSHIP SI ESPRIME ATTRAVERSO:

- la creazione di una vision (sogno) e la capacità di trasmetterla ed infonderla
- la definizione di una mission (motivo per cui si vuole raggiungere il sogno)
- trasmissione di valori e cultura
- una buona gestione della comunicazione
- l'uso dei suoi valori per orientare
- la diffusione di questi valori all'interno della struttura di appartenenza.

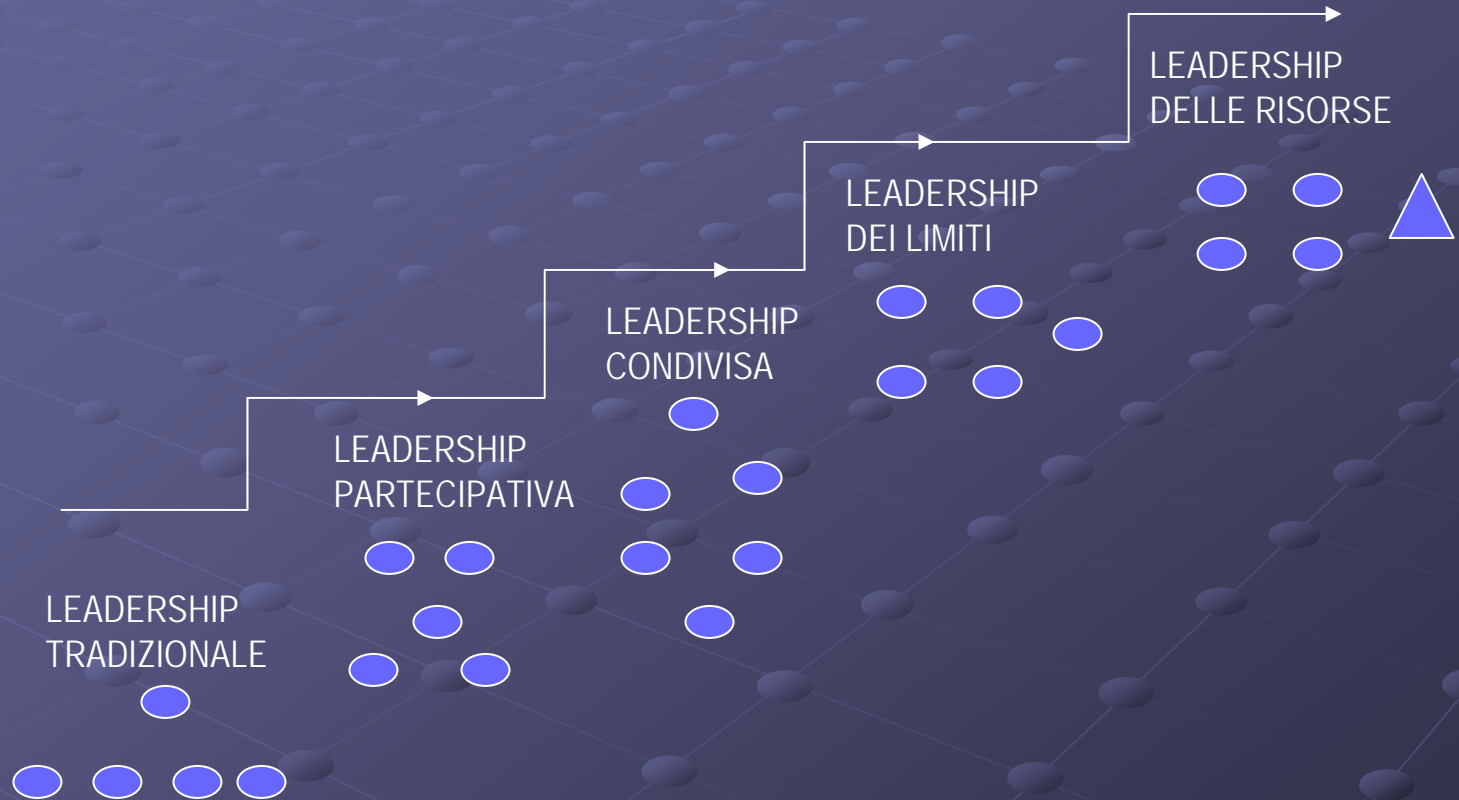
COME DOVRANNO ESSERE I LEADER DEL FUTURO:

- integratori: rendere compatibili e fertili le differenze
- diplomatici: risolvere i conflitti negoziando
- docenti: portare il meglio da un campo all'altro
- pensatori: individuare nuove possibilità e concettualizzarle
- comunicatori: coinvolgere attraverso i propri linguaggi molti attori dell'azienda e intorno all'azienda

COME LAVORA UN LEADER FLESSIBILE?



GRUPPO E LEADERSHIP



CAUSE DI FALLIMENTO:

- Insufficiente attenzione ai dettagli
- Indisponibilità a fare quello ce si pretende dagli altri
- Presunzione di essere ricompensati per quello che si sa, non per quello che si fa
- Timore della concorrenza degli altri
- Assenza di pensieri creativi
- Sindrome dell'io (es. narcisismo)
- Eccesso di indulgenza
- Slealtà
- Eccesso di autoritarismo
- Eccesso di presunzione
- Mancata comprensione degli effetti negativi di un ambiente disincentivante
- Mancanza di buon senso



IL BUON MANAGER DEVE POSSEDERE:

- la flessibilità, che permette l'apertura mentale
- la visione d'insieme, che permette di produrre ipotesi che tengano conto di tutte le variabili in campo
- la gestione del rischio,
- l'assunzione di responsabilità
- la capacità di gestire l'ansia
- leadership, come capacità di guidare le persone, motivandole e indirizzandole
- capacità di problem solving

LE DODICI CAPACITA' MANAGERIALI

	IERI	OGGI
1	Il proprio mestiere tecnico	Lavorare di gruppo
2	Lavorare duro	Comunicare ed esprimersi
3	Decidere rischiando	Programmarsi e programmare
4	Comandare e farsi ubbidire	Diagnosticare e valutare
5	Negoziare e gestire i conflitti	Delegare compiti e responsabilità
6	Comunicare ed esprimersi	Negoziare e gestire i conflitti
7	Motivare i collaboratori	Decidere rischiando
8	Diagnosticare e valutare	Innovarsi e innovare
9	Programmarsi e programmare	Motivare i collaboratori
10	Lavorare di gruppo	Comandare e farsi ubbidire
11	Delegare compiti e responsabilità	Lavorare duro
12	Innovarsi e innovare	Il proprio mestiere tecnico

IMPRENDITORE vs MANAGER

- Organizzatore di un'impresa economica
- Finanziatore e proprietario dell'impresa
- Direttore dell'impresa
- Creatore e innovatore
- Ha talento per gli affari
- Ha competenze specifiche
- Intraprendente, creativo
- Si assume il rischio d'imp.
- Ha scarsa preparazione gestionale, amministrativa, contabile, fiscale
- Tecnico della gestione o direzione aziendale
- Esperto, dipendente dell'i.
- Responsabile interno dei risultati della gestione di sua competenza
- Piena autonomia pur col vincolo di subordinazione
- Razionale e scientifico
- Si basa su studi e ricerche, analisi, programmazioni.
- Si avvale di tecniche di organizzazione e strumenti di controllo moderni ed efficaci

QUALI COLLABORATORI PUO' AVERE UN MANAGER?



IL TIMIDO

- Il collaboratore timido è generalmente un po' vergognoso e per nulla aggressivo. Gli è difficile prendere una decisione e tende a delegare ad altri la responsabilità.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dimostragli approvazione
- Ottieni la sua partecipazione
- Sii deciso
- Non fare eccessive pressioni
- Rassicalo
- Sii tollerante

IL DIFFIDENTE

- Il collaboratore diffidente dubita di qualsiasi cosa dici e assume un modo di fare oppositivo e alla ricerca di dimostrazioni concrete di quanto detto. Si mette sulle difensive e ti fa perdere molto tempo.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Sii preciso
- Provagli quanto affermi
- Parla il suo stesso linguaggio
- Sii onesto

LO SPAVALDO

- Il collaboratore spavaldo appare aggressivo, molto sicuro di sé, benchè sovente questo atteggiamento nasconda profonde insicurezze. Buon oratore ma scarso ascoltatore.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dimostragli approvazione
- Non discutere se non necessario
- Evita le interruzioni
- Ottieni la sua partecipazione
- Ascoltalo

L'AMICHEVOLE

- Il collaboratore amichevole è una gioia; egli è sempre allegro, sembra d'accordo su quanto dici; è in buona fede ma non sempre sincero. Hai bisogno di ottenere la sua attenzione per comunicare con lui e potresti avere difficoltà ad ottenerla.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Sii entusiasta ma non farti sviare
- Fai uso di storie di interesse umano
- Sii eccitante e ambizioso nell'espone il progetto
- Ponigli domande che richiedono un suo impegno

IL FANTASIOSO

- Il collaboratore fantasioso è sicuramente il più originale degli interlocutori; afferra velocemente le idee ma sovente darà ai problemi delle soluzioni non realistiche. Pensa e agisce velocemente.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Sii positivo e fiducioso in quanto dici
- Evita le cose ovvie per non annoiarlo
- Ottieni la sua partecipazione
- Poni l'accento sulle novità
- Sii eccitante e proiettato al futuro

LO SCOSTANTE

- Il collaboratore scostante non ti guarderà negli occhi, sembrerà immerso nei suoi pensieri. Il tuo primo lavoro sarà ottenere la sua attenzione.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Fai delle pause per porre enfasi sui punti importanti e catturare l'attenzione
- Usa supporti esterni alla comunicazione (lavagne, ppt, ecc)
- Ottieni la sua partecipazione attraverso un interesse sincero a ciò che sta dicendo
- Fallo sentire al centro della tua attenzione
- Chiedigli di esprimersi in modo più dettagliato

IL PRUDENTE

- Il collaboratore prudente vuole che tu sia preciso e gli esponga bene il tuo pensiero organizzativo. Darà buon risultato solo al capo che gli dedicherà tempo e pazienza.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dagli il tempo di soppesare bene le proposte
- Provagli quanto affermi
- Non fargli pressioni
- Sii logico
- Rassicuralo

IL MEGALOMANE

- Il collaboratore megalomane ti dirà quanto LUI è importante! Egli pensa di conoscere più di quanto tu conosci e ti parlerà di sé molto a lungo. In verità ha bisogno di essere rassicurato e di sentirsi fare i complimenti.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dimostragli approvazione
- Parla il suo stesso linguaggio
- Concludi e sii certo che egli sappia chiaramente di cosa stai parlando
- Non discutere quando non è strettamente necessario
- Sii complimentoso
- Rassicuralo

IL PESSIMISTA

- Il collaboratore pessimista guarda sempre al brutto delle cose e può facilmente deprimere qualsiasi capo.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dimostragli approvazione
- Sii entusiasta e trasmettigli tale atteggiamento
- Sii logico
- Rassicuralo
- Sii tollerante

IL VOLUBILE

- Il collaboratore volubile cambia facilmente tipo di attivazione verso il compito, cambia continuamente il suo pensiero. Quando decide è insicuro e bisogna rassicurarlo.

REGOLE PER UNA COLLOQUIO EFFICACE:

- Sii preciso
- Evita le interruzioni
- Concludi
- Ottieni la sua partecipazione
- rassicuralo

IL SEGUACE

- Il collaboratore seguace è molto sensibile al tuo giudizio, risponde bene se gli mostri approvazione e interesse.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dimostragli approvazione
- Provagli quanto affermi
- Sii positivo e fiducioso
- rassicuralo

IL SENSIBILE

- Il collaboratore sensibile interpreterà facilmente quando gli dici come presa in giro. Dovrai lavorare con lui con gentilezza e misurato senso critico. Sarà estremamente ma segretamente critico nei tuoi confronti e starà sulle difensive

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Evita di parlare troppo presto dei punti critici
- Non discutere se non strettamente necessario
- Non fare pressioni
- Sii complimentoso
- Sii comprensivo

IL DECISO

- Il collaboratore deciso è ambizioso e vuole arrivare. Si da da fare e svolge il lavoro nel miglior modo possibile. Tende ad essere impaziente.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Provagli quanto affermi
- Evita le interruzioni
- Evita le cose ovvie
- Poni l'accento sulle novità

IL SILENZIOSO

- Il collaboratore silenzioso non sai mai a cosa pensa. Il silenzio può essere segno di criticità e ricerca dei punti deboli oppure solo indecisione.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Dagli tempo
- Sii positivo e fiducioso
- Non fare pressioni
- Sii tollerante
- Chiedigli di esprimersi
- Ponigli domande che richiedano un suo impegno

L'OBIETTTORE POLEMICO

- Al collaboratore polemico piace discutere per il gusto di farlo. Spesso è sarcastico, ostile e cocciuto.

REGOLE DI UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Sii preciso
- Fai delle pause per porre enfasi su determinati punti
- Sii tollerante
- Sii complimentoso

IL PROCRASTINATORE

- Il collaboratore procrastinatore rimanderà una decisione quanto più a lungo possibile. Ogni scusa è buona.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Sii preciso
- Prova concretamente quanto affermi
- Sii positivo e fiducioso
- Rassicuralo
- Ponigli domande che stimolino il suo impegno

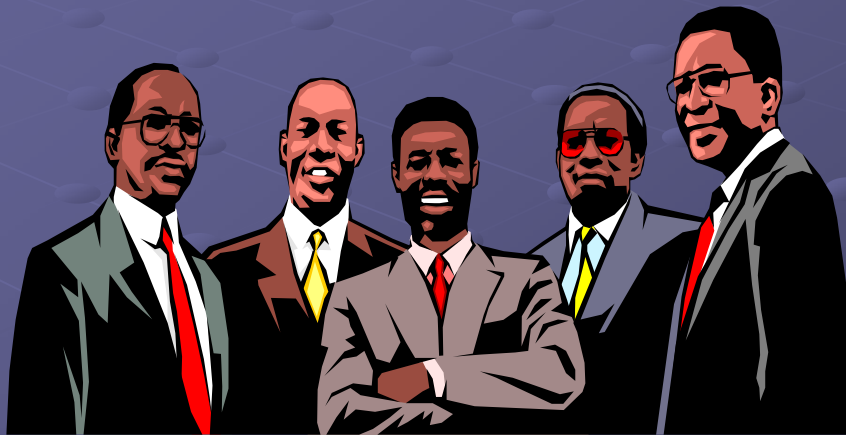
IL TRASCINATORE

- Il collaboratore trascinatoro è quello che pensa di poter sempre ottenere qualcosa in qualsiasi situazione. Può facilmente confondere chiunque e tende a spingere gli altri a cambiare opinioni.

REGOLE PER UN COLLOQUIO EFFICACE:

- Evita di parlare troppo presto dei punti critici del progetto
- Non discutere
- Sii positivo e fiducioso

IN CONCLUSIONE....



OGNUNO HA I
COLLABORATORI
CHE SI MERITA!!!!