

---

# People, leadership e team

“corso E-Capital»

*ISTAO*

6 giugno 2019

Sabrina Dubbini

# Potere, Autorità e Leadership nelle organizzazioni

---



- Potere e Autorità
- Leadership
- Tipi di Leadership
- Gestione dei collaboratori e delega
- Modelli di leader

# Potere e Autorità

---

PENNA

CAFFE'

RUOLO

# Potere

---



- E' relazionale (si produce nelle relazioni)
- E' contestuale (si può attivare in alcune relazioni, non in tutte)
- E' asimmetrico :sta nella differenza tra gli attori
- Tutto può essere una risorsa, se è considerata tale dagli altri
- A e B sono necessariamente interdipendenti: chi cerca di attivare potere ha bisogno di conoscere le preferenze del destinatario, se vuole influenzarlo
- Alcuni attori riescono più di altri a fare accettare le proprie "etichette" da mettere sulla realtà = leaders

# Tipi di leadership

---



- Autoritaria = ruolo forte
- Carismatica = caratteristiche personali
- Autorevole = competenza tecnica

(SCF = Sindrome del capo fesso)

- **Gestore**: segue una vision, legge gli eventi, reagisce alla realtà già interpretata
- **Leader**: detta la vision, crea senso agli eventi, attiva la realtà

## ***Le caratteristiche personali***

- Il senso comune suggerisce che alcune persone hanno la “stoffa” del leader e tendono a imporsi in ogni situazione;
- Tuttavia cinquanta anni di ricerche in tutti i settori indicano che:  
alcune caratteristiche personali aumentano la probabilità di riuscire come leader ma nessuna di queste assicura il successo (De Polo)

- **Tolleranza allo stress**
- **Maturità emozionale**
  - centratura non esclusiva su di sé
  - stabilità emotiva
  - atteggiamento non difensivo
- **Integrità**
  - comportamenti in linea con i valori dichiarati
  - affidabilità
- **Fiducia in se stessi**



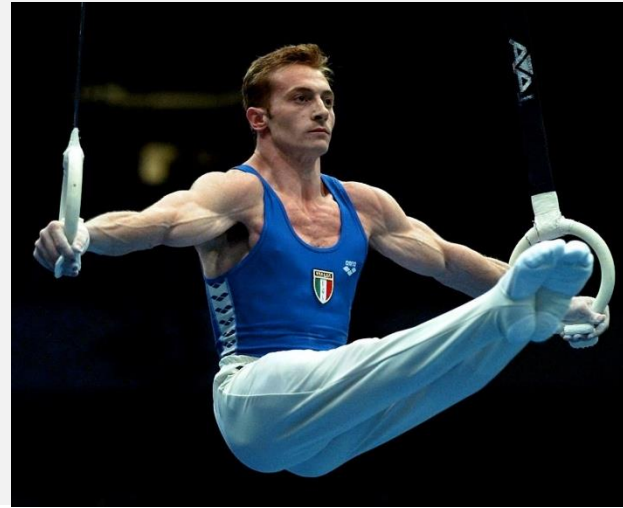
# Leadership: Abilità

---



- **Abilità tecniche** (conoscenza del lavoro)
- **Abilità concettuali**
  - analizzare eventi complessi;
  - identificare problemi e soluzioni;
  - usare modelli astratti e generalizzazioni
- **Abilità interpersonali**
  - comprendere comportamenti motivazioni, atteggiamenti e sentimenti di singoli e gruppi;
  - mantenere relazioni positive con gli altri;
  - avere capacità di cooperazione e di persuasione;
- **Abilità gestionali** (pianificare, delegare, guidare).

# 4 tipi di leadership manageriale



Sabrina Dubbini

i MASTER di ECCELLENZA

## comandante



TRATTI COMPORAMENTALI	CARATTERISITCHE
MAGNETISMO	Danno energia all'azione
FORZA E AUTOREVOLEZZA	Non prestano attenzione ai dettagli
MOTIVAZIONE APPASSIONATA	

## visionario



TRATTI COMPORAMENTALI	CARATTERISTICHE
CURIOSITA'	Vedono possibilità e opportunità che altri considerano impraticabili
SOCIEVOLEZZA	
INTUITIVITA'	Ispirano gli altri con la loro visione
ORIENTAMENTO AL FUTURO	

stratega



TRATTI COMPORAMENTALI	CARATTERISTICHE
METODICITA'	Possiedono eccellenti capacità analitiche
SISTEMATICITA'	
ORIENTAMENTO A DATI E FATTI	Hanno una percezione acuta che permette di cogliere a colpo d'occhio modelli e problemi



## esecutore



TRATTI COMPORTAMENTALI	CARATTERISTICHE
INSTANCABILITA'	Traducono in azione un progetto con precisione di dettaglio
ORIENTAMENTO ALL'AZIONE	
DISCIPLINA FERREA	Chiedono un forte coinvolgimento alle persone con cui lavorano
ATTENZIONE AL DISEGNO COMPLESSIVO	

# La gestione del team



# Delega : pro e contro



## **Vantaggi....**

- Migliora la qualità delle decisioni
- Aumenta l'impegno a realizzare le decisioni prese
- Fa concentrare il capo sui problemi più centrali
- Rende il lavoro dei collaboratori più ricco
- Fa crescere in professionalità i collaboratori

## **Se....**

- i collaboratori hanno più informazioni del capo
- l'ambiente è mutevole e il capo non può tenerlo sotto controllo
- la realizzazione è possibile
- la responsabilità non è considerata eccessiva
- lo desiderano;
- hanno le capacità necessarie;
- riescono a produrre risultati;
- lo desiderano;
- non fanno ombra al capo;
- all'organizzazione importa e serve.



- Delegare le attività che sono svolte meglio da un collaboratore;
- Delegare le attività urgenti, ma non ad alta priorità;
- Delegare attività che aiutano a raggiungere gli obiettivi di carriera dei subordinati;
- Delegare attività abbastanza difficili da essere impegnative, ma non tanto da scoraggiare;
- Delegare non solo le attività spiacevoli;
- Non delegare attività centrali del ruolo del capo.

# Linee guida su come delegare



- Specificare chiaramente le responsabilità collegate alla delega;
- Procurate l'autorità e la discrezionalità appropriate al tipo di delega;
- Chiarite quando e come vi aspettate di avere informazioni sull'andamento dell'attività delegata;
- Assicuratevi che la delega sia accettata (trattate i problemi e i dubbi);
- Informate della delega tutti gli interessati;
- Tenete sotto controllo gli sviluppi, bilanciando autonomia del delegato e supervisione del capo;
- Fate in modo che le informazioni necessarie al delegato arrivino sempre;
- Date supporto e aiuto, ma evitate di riprendervi la delega;
- Cercate di trasformare gli errori in insegnamenti (tanto sono già stati commessi.....)

# Leadership Partecipativa

## ***Come aumentare le probabilità di partecipazione dei collaboratori***



- Contattare le persone prima di fare le cambiamenti che li tocchino (almeno fare esprimere le preoccupazioni e trattarle)
- Presentare le proposte come ipotesi migliorabili e non come opzioni già complete;
- Prendere nota di idee, pareri e suggerimenti (serve farlo, serve far vedere di farlo);
- Non stroncare una proposta o un'idea sul nascere (anche se è probabile che abbia debolezze, soprattutto all'inizio);
- Saper ascoltare obiezioni e opposizioni senza mettersi in difesa (segnali tipici: contro - obiezioni, scuse, repliche immediate);
- Discutere i suggerimenti e trattare le preoccupazioni avanzate dagli interlocutori;
- Mostrare apprezzamento per le proposte avanzate: se sono utilizzate, mostrare dove; se non lo sono spiegare perché

# Leadership Partecipativa

Quando è opportuno decidere con la partecipazione dei collaboratori



- Quando si ha bisogno di informazioni rilevanti possedute da altri
- In decisioni complesse (ovvero più alternative, con esiti non prevedibili, con compromessi tra più criteri)
- Quando si aggiunge qualcosa alla qualità o all'accettazione della decisione da prendere
- Quando ce n'è il tempo

- Il Valore prodotto dalle capacità del gruppo è maggiore di quello prodotto dalle singole capacità
- “E’ la somma che fa il totale” (Totò)

- Allenatore vs. capo
- Motivatore vs. controllore
- Facilitatore vs. regolatore
- Partecipativo vs. gerarchico
- Valutatore per obiettivi

Ovvero.....

*“ognuno ha i collaboratori che si merita”*

*(Varvelli L.)*