

# *La leadership*

*La funzione ottimale della leadership  
comprende la gestione efficace di due  
processi mentali:*

➡ *la “Sistematizzazione”*: processo  
mentale per cui si osserva, si analizza, si  
valuta un sistema sociale per dedurne le  
regole fondamentali di funzionamento;

***La conoscenza delle regole di funzionamento di un sistema consente:***

- ▣ di poter predire il comportamento futuro sulla base degli elementi in possesso nel “presente”;***
- ▣ di poterlo modificare elaborandone uno nuovo;***
- ▣ lo studio osservazionale, che si basa sull’analisi della relazione che esiste tra gli input e gli output, consente di eseguire il processo cognitivo del “se ... allora ...”***
- ▣ Si modificano gli output sulla base della gestione degli input;***

- **L'empatia : processo mentale per cui si fanno proprie le emozioni altrui, se ne rappresentano le conseguenze e le azioni corrispondenti;**
- ✚ **Si fonda sul processo cognitivo del “come se ...” noi fossimo al posto dell'altro;**
- ✚ **L'identificazione e l'imitazione che consentono la simulazione (rappresentazione) interna di uno scenario mentale e di vita altrui, riducono l'egocentrismo e migliorano l'auto controllo;**

- ✚ ***Consentono di valutare le emozioni altrui e di individuare la relazione tra le emozioni e i comportamenti dell'altro;***
- ✚ ***L'empatia è resa possibile dai circuiti fronto-temporali (neuroni imitativi "mirror"), dall'amigdala (sistema di attivazione emozionale), dai circuiti prefrontali (sistema di valutazione delle emozioni attivate), e dal sistema limbico ("cervello sociale")***

*il leader, attraverso la sistematizzazione  
e l'empatia è in grado di poter  
esercitare*

*L'influenza interpersonale ,*

 *attraverso la capacità di riconoscere le  
emozioni altrui,*

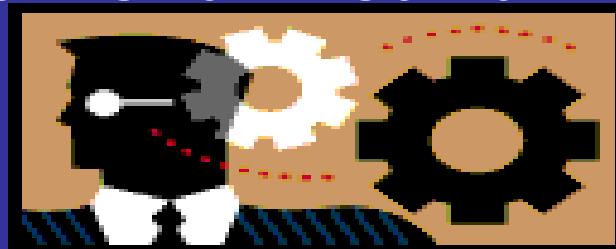
 *attraverso la capacità di esprimere le  
proprie emozioni in forma intensa  
("capacità espressiva/potenza  
comunicativa")*

 *attraverso la capacità di guidare le  
emozioni altrui (le emozioni: "virus  
sociale")*

***Le emozioni sono un sistema sottocorticale di comunicazione e segnalazione tra gli uomini che non ha necessita di un codice linguistico;***



***Il leader sarà tanto più efficace quanto sarà in grado di gestire le proprie emozioni agendo con calma nella “realtà esterna” a prescindere da ciò che avviene nella “realtà interna”***



***Il leader sa navigare le correnti emotive  
sotterranee del gruppo attraverso il  
proprio  
radar emozionale***



***che consente d'individuare la tipologia  
delle emozioni presenti, e le modalità  
con cui vengono provate all'interno del  
gruppo***



# *La leadership situazionale*

*E' un modello sviluppato da Kenneth Blanchard, e si fonda sul rapporto tra:*


- *la quantità di “direzione e controllo” (comportamento direttivo) fornita dal leader;*
- *la quantità di “sostegno ed incoraggiamento” (comportamento di sostegno) fornito dal leader;*
- *la “competenza” (stadio di sviluppo) dei collaboratori;*



- *non esiste un miglior “stile di leadership”. Chi ha compiti gestionali aumenta la propria efficacia direzionale se utilizza lo stile più appropriato allo stadio di sviluppo della persona o del gruppo di lavoro, e della situazione professionale da affrontare;*



- ***un comportamento direttivo, è una situazione in cui il leader stabilisce i ruoli dei collaboratori, indica chiaramente quali sono i compiti da svolgere, dove, come, quando svolgerli; controlla da vicino il lavoro.***
- ***Un comportamento di sostegno è una situazione in cui il leader ascolta, aiuta, incoraggia, facilita l'interazione e coinvolge i collaboratori nel processo decisionale.***

 ***In genere, lo stile di leadership di chi svolge funzioni direttive si basa su una costante comportamentale/relazionale, tanto da poter essere facilmente riconoscibile da un osservatore;***

 ***Gli stili classici sono:***

- la leadership direttiva (autoritaria)***
- la leadership gestionale (integrativa)***
- la leadership sociale (relazionale)***
- la leadership assente (“laissez faire”)***

# *La leadership e la motivazione*

*La motivazione al lavoro è un complesso “sistema di forze” che attivano, dirigono e sostengono l'azione umana verso una prestazione lavorativa*



# La teoria motivazionale dei bisogni (Maslow)

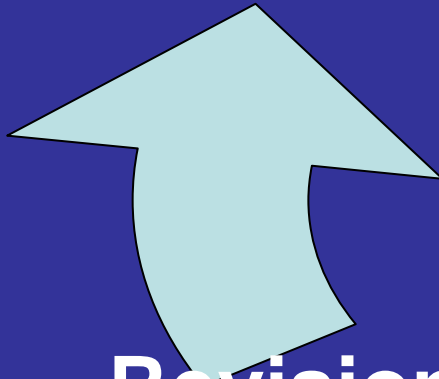
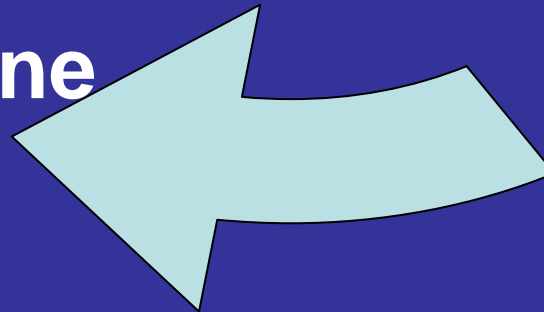
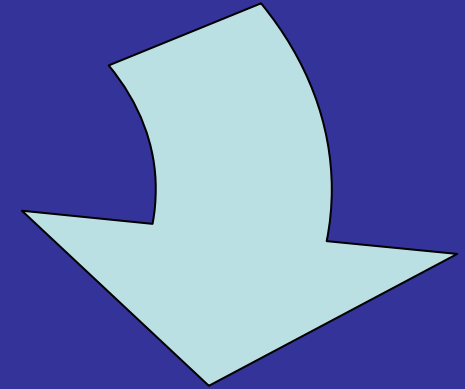
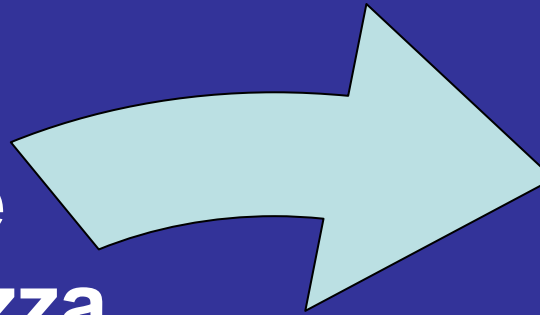
- ❖ *Descrive specifici i bisogni fisici e psicologici il cui soddisfacimento è fondamentale per la sopravvivenza e il benessere dell'individuo;*
- ❖ *Il bisogno è descritto come una situazione o stato di deficit psicologico e fisiologico percepito dall'individuo;*
- ❖ *Questa percezione attiva un comportamento tendente alla risoluzione del deficit;*

**Tensione e  
consapevolezza  
del bisogno**

**Ricerca dei mezzi  
di  
soddisfazione**

**Revisione della  
Situazione ed  
Individuazione  
di nuovi  
bisogni**

**Soddisfazione  
del bisogno**



**Auto  
Realizz.**

**Stima sociale**

**Appartenenza**

**Bisogni di sicurezza**

**Bisogni fisiologici**

# Teoria della motivazione al successo (Mc Clelland)

*secondo l'autore, il comportamento dell'individuo in relazione con la realtà è determinato da tre spinte motivazionali:*

- *La Riuscita (+ desiderio di eccellenza, - paura del fallimento);*
- *L'Affiliazione (+ desiderio di protezione, - la paura del rifiuto)*
- *Il Potere (+ desiderio di dominio, - paura della dipendenza)*

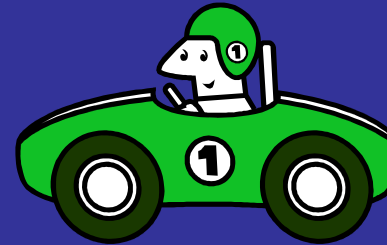
# La teoria della soddisfazione lavorativa (Herzberg)

- *Ipotesizza l'esistenza di elementi professionali induttori di soddisfazione (elementi "soddisfattori") correlati al contenuto del lavoro, e elementi induttori d'insoddisfazione (elementi "insoddisfattori") correlati al contesto;*
- *Gli elementi di soddisfazione ed insoddisfazione non sono opposti o antitetici, ma estremi di uno stesso continuum;*

- *Indipendentemente dalla loro positività o negatività, gli elementi insoddisfattori sono considerati scarsamente motivanti, e i soddisfattori altamente motivanti;*
- *Elementi insoddisfattori (legati al contesto): aspetti igienici, condizioni di lavoro, retribuzione, status, politica dell'azienda ...*
- *Elementi soddisfattori (legati al contenuto): riconoscimento del proprio lavoro, successo, possibilità di avanzamento di carriera e di formazione ...*

*La motivazione professionale è anche in relazione alla qualità:*

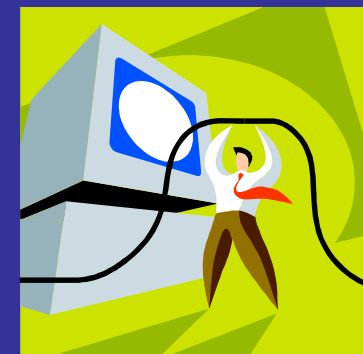
● *Della leadership,*




● *Delle relazioni all'interno del gruppo (equipe);*




● *Delle comunicazioni tra i membri del gruppo;*



*All'interno di un gruppo la comunicazione può essere:*

 *“Produttiva” quando, pur partendo da punti di vista e prospettive individuali diverse arriva ad un risultato concreto, condiviso e misurabile (azioni proattive professionali condivise, integrate ...*

 *“Difensiva” quando si allontana dall'obiettivo comune e i membri s'irrigidiscono sul loro punto di vista anziché ricercare una soluzione condivisa;*

*La comunicazione è produttiva quando all'interno del gruppo sono ben definiti:*

- ✚ *L'obiettivo (risultato atteso dal gruppo – “il perché”)*
- ✚ *Il compito (le attività che siamo chiamati a svolgere – “il che cosa”)*
- ✚ *I protagonisti (la suddivisione dei compiti – “il chi”)*
- ✚ *Le strategie (percorsi professionali per raggiungere gli obiettivi – “il dove”)*
- ✚ *Il metodo (le regole e le procedure condivise – “il come”)*

***La comunicazione all'interno del gruppo dovrebbe essere:***

- ❏ ***Finalizzata all'individuazione dei problemi, all'elaborazione e sviluppo di ipotesi di soluzioni, alla gestione delle relazioni ...***
- ❏ ***Pragmatica perché finalizzata alla raccolta ed analisi dei dati ...***
- ❏ ***Trasparente per ogni membro che deve poter dare e ricevere tutte le informazioni utili ...***
- ❏ ***Situazionale in quanto coerente con la fase temporale del lavoro di gruppo ...***

*La “comunicazione  
efficace” all’interno del  
gruppo  
di lavoro*



***La comunicazione è efficace  
all'interno del gruppo di lavoro  
quando il comportamento  
comunicativo scelto dall'individuo  
consente, o aumenta le probabilità,  
di raggiungere gli obiettivi per cui  
si sta comunicando all'interno  
della relazione, obiettivi ritenuti  
rilevanti sia per il soggetto che per  
il gruppo***

*Le componenti della comunicazione efficace :*

- *Il comunicatore ha chiaro l'obiettivo,*
- *Il contenuto sul piano verbale è congruente con il comportamento non verbale,*
- *Si presta la massima attenzione al feedback (informazione di ritorno)*

# Il feedback

- *Il feedback consente di verificare la correttezza della comprensione del messaggio da parte del ricevente*
- *Un messaggio è efficace sul piano della relazione se emittente e ricevente gli attribuiscono lo stesso significato sul piano del contenuto (efficacia tecnica) e sul piano del rapporto (efficacia relazionale)*

*il feedback lo si analizza e lo si  
valuta attraverso la più  
importante capacità  
comunicativa dell'uomo:*

## *L'ascolto attivo*



Alessandro Bazzoni

# *Ascolto attivo*

**L'ascolto attivo nasce dalla riflessione degli antropologi che si sono interrogati (Marianella Scavi, "L'arte di ascoltare e mondi possibili", 2003) su come arrivare ad una comprensione reciproca tra persone con idee, cultura, prospettive e premesse diverse, o molto distanti tra loro (di cui spesso non ne sono coscienti)**

**l'ascolto attivo si basa su tre regole fondamentali:**

** Prima regola:**

***“Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva”***

***Si assume che l'interlocutore sia intelligente, e che bisogna mettersi nelle condizioni di capire com'è che comportamenti per noi irragionevoli siano per lui del tutto naturali;***

Ad un giudice saggio si presentano due litiganti. Il giudice ascolta il primo litigante con grande attenzione e alla fine gli dice “hai ragione”. Poi ascolta anche il secondo e anche a lui dice “hai ragione”. A quel punto si alza un cittadino dal pubblico e dice “eccellenza, non possono avere ragione entrambi !” il giudice ci pensa un attimo e poi risponde : “hai ragione anche tu!”

**L’ascolto attivo parte dalla premessa che tutte le prospettive siano positive**

## Seconda regola :

*“Quello che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista devi cambiare il tuo punto di vista”.*

*Occorre uscire dalla propria cornice,  
comprendere la propria autoreferenza e  
imparare ad osservarsi.*



## Terza regola :

**Per mettere in discussione la propria cornice autoreferenziale, occorre prestare attenzione alle emozioni;**

***“le emozioni sono strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprenderne il linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi”***

Nella pratica dell'ascolto attivo, tutte le emozioni dei protagonisti (comprese le nostre) vengono accettate: l'irritazione, l'imbarazzo, i malintesi, la rabbia, la diffidenza, la vergogna vengono considerate spie che ci aiutano a capire che *“c'è qualcosa che non va nella comunicazione con l'altro”*. E' la rinuncia all'arroganza “dell'uomo che sa” e l'accettazione della propria vulnerabilità e della possibilità *d'imparare a cambiare “con gli altri” piuttosto che “contro gli altri”*