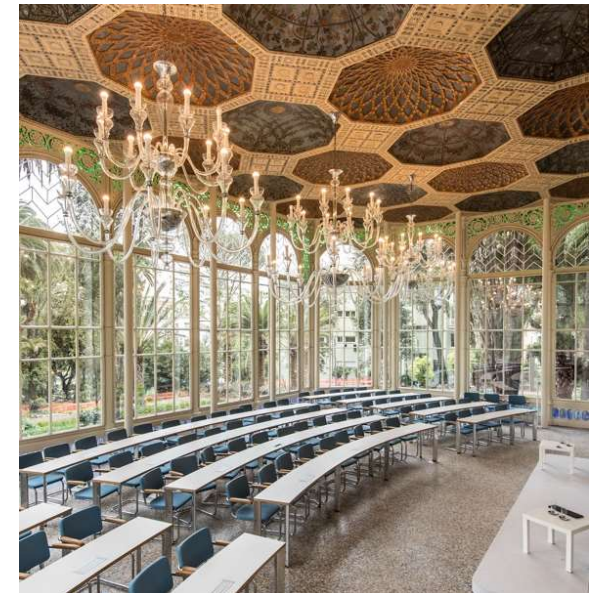


Custom Programs

68° Congresso Nazionale degli Ordini
degli Ingegneri d'Italia

***La gestione, sviluppo e motivazione delle
persone***



Giulio Carè

ottobre 2024

Le persone al centro dell'organizzazione

Le persone sono un fattore fondamentale
per la realizzazione
degli obiettivi dell'organizzazione
e sono quindi da 'curare' in modo specifico e mirato

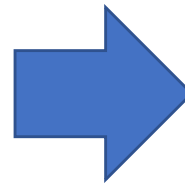


*Occorre garantire a tutte le persone
un contatto continuo soddisfacente
e personalizzato per metterle in condizione di sviluppare la
propria
professionalità, secondo logiche di impegno, motivazione,
valore per sé e per l'organizzazione*

Il patto psicologico tra capo e collaboratore

- Reciproca rassicurazione
- Fedeltà ed impegno
- Sicurezza e stabilità
- Affidabilità
- Basso turn over
- Valutare per premiare
- Limitazione dei rischi
- Pochi decisori, molti esecutori
- Cultura della posizione
- Tempo residuale per gestione e sviluppo delle persone

IERI



- Sviluppo e prospettiva
- Apporto di idee
- Sviluppo del potenziale
- Maggior turn over
- Valutare per valorizzare
- Entrepreneurship
- Tolleranza del rischio
- Partecipazione al cambiamento
- Cultura della professione
- Tempo fondamentale per gestione e sviluppo delle persone

DOMANI

Luiss

Executive

Management Education S.p.A.

People management: responsabilità del capo

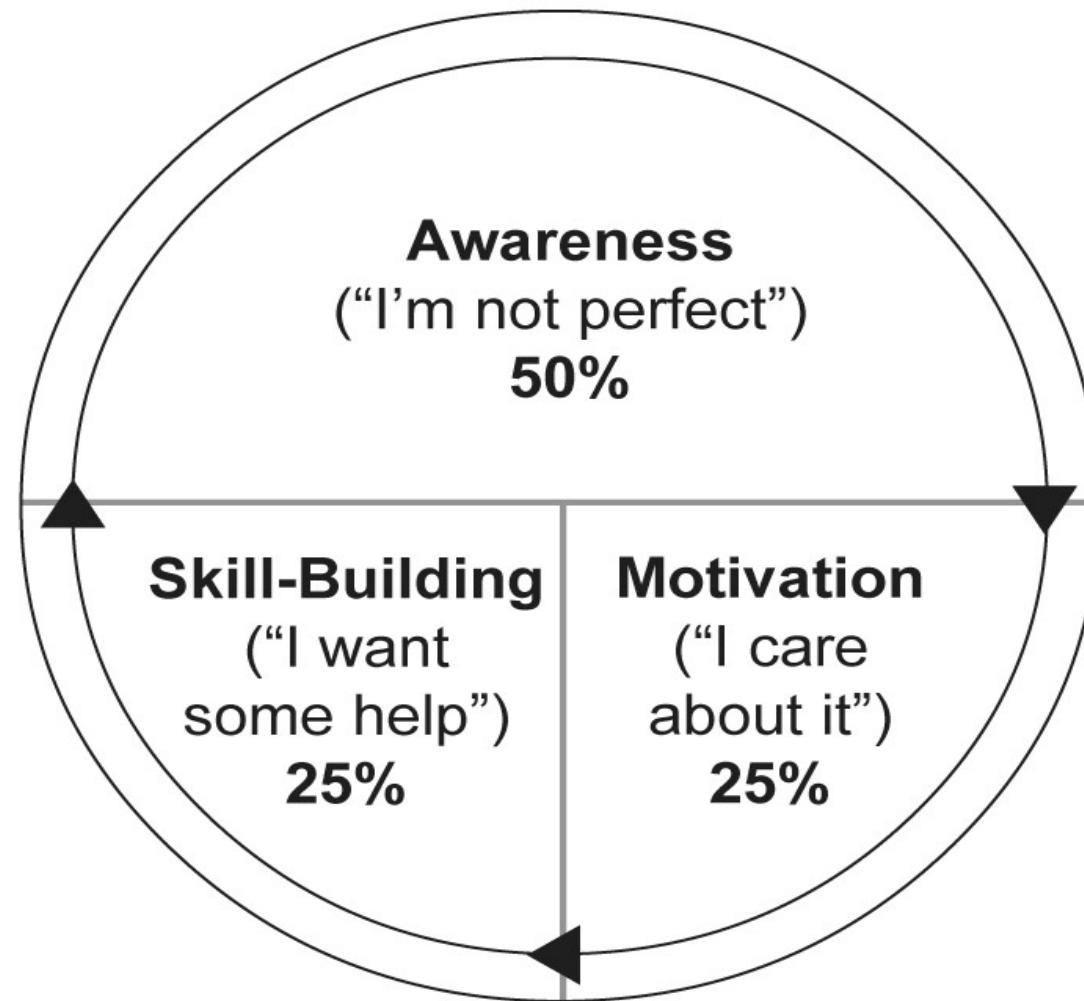
La vita professionale



Il capo è il gestore delle persone in ogni momento della loro attività nell'organizzazione

Queste le capacità personali richieste ai capi a tutti i livelli

Le condizioni per la crescita professionale

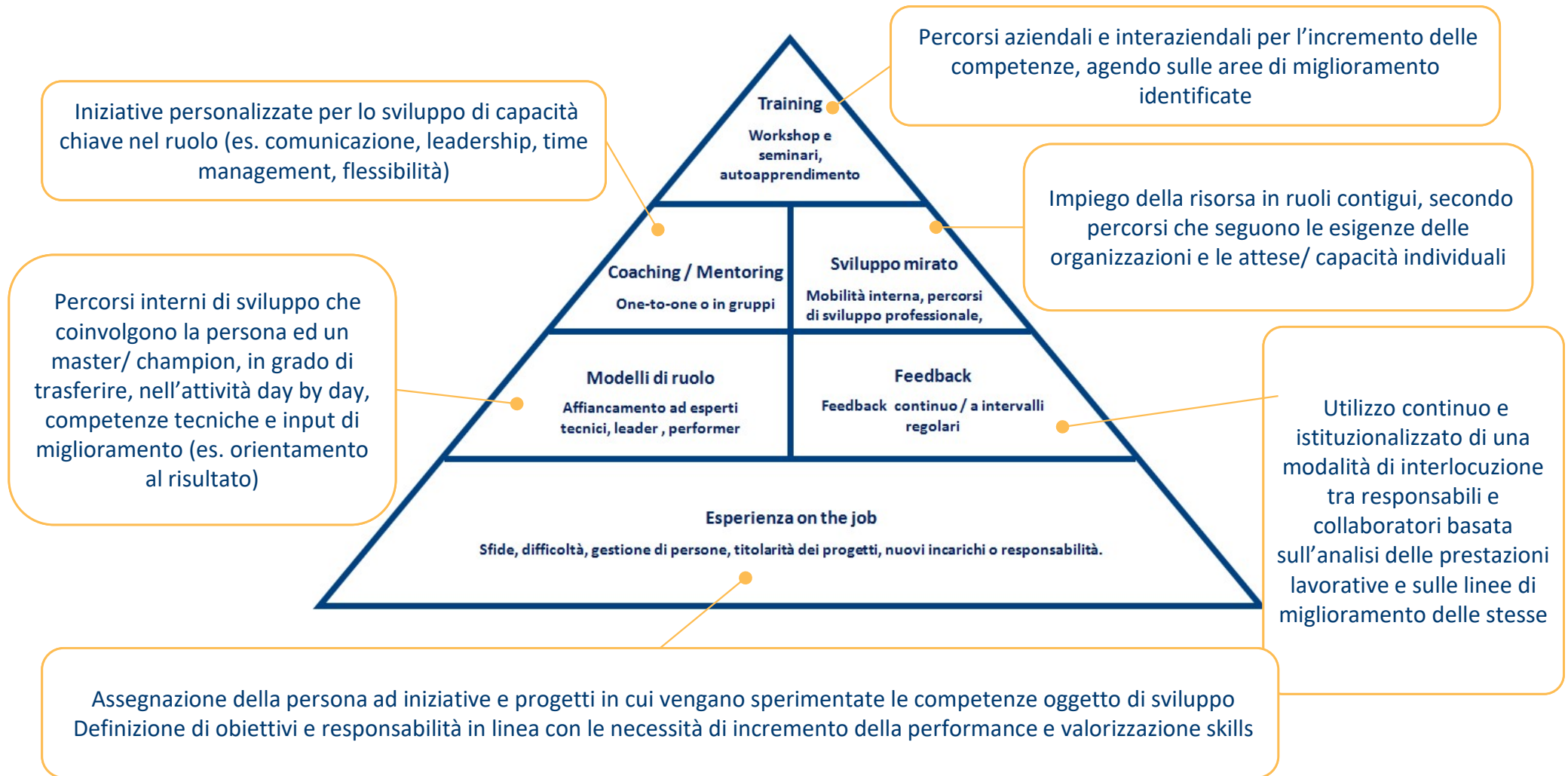


Luiss

Executive

Management Education S.p.A.

Strategie motivazionali e la piramide dello sviluppo



Luiss

Executive

Management Education S.p.A.

Pianificazione dello sviluppo: il colloquio collaborativo

	Area della consapevolezza	Area dell'inconsapevolezza
Punti di forza	<p>1. Chiedete / Ascoltate</p> <p>“Quali punti di forza (competenze) puoi valorizzare per lo sviluppo nel tuo ruolo o in futuro?”</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ascoltate▪ Dettagliate e/o condividete il vostro punto di vista	<p>2. Aggiungete/ Ampliate</p> <p>“Sono stato colpito/a anche dall'abilità nel ...”</p> <p>(descrivete altri punti di forza)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dite quello che avete osservato▪ Portate esempi comportamentali specifici▪ Evidenziate l'impatto e l'importanza per il successo lavorativo attuale o crescita professionale.
Punti di debolezza	<p>3. Chiedete / Ascoltate</p> <p>“Su cosa ritieni di dover lavorare, imparare, crescere per potenziare il tuo successo professionale (nel tuo ruolo o in ruoli più avanzati)?”</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ascoltate▪ Verificate il vostro elenco▪ Dettagliate inserendo l'impatto dell'abilità e in che modo sarebbe utile al collaboratore, ai clienti o alla società)▪ Elaborate un piano	<p>4. Chiedete / Decidete</p> <p>“Dal mio punto di visto ritengo utile lavorare anche su....”</p> <p>(descrivete altre aree di miglioramento)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Richiedete il punto di vista▪ Ascoltate▪ Se il collaboratore concorda che questa sia un'opportunità di sviluppo, tornate alla fase 3▪ Se il collaboratore non concorda, aggiungete il vostro punto di vista (dettagliate l'impatto dell'abilità e in che modo potrebbe essere utile ai dipendenti, ai clienti o alla società)▪ Tornate alla fase 3 ed elaborare un piano

La leadership

*‘Studiando i leader da vicino, sembra chiaro che questi individui sono molto più capaci, rispetto alle persone più comuni, di gestire la **complessità cognitiva**. Sono capaci di **cercare, trovare e strutturare le informazioni**, di cui hanno bisogno; la loro forza consiste nel **dare senso ad un contesto sempre più complesso e nell’usare i dati ricavati per risolvere i problemi**. [...]*

*Un altro tratto che distingue i leader dai comuni mortali è la loro capacità di **coinvolgimento personale**: i leader sanno come trarre vantaggio dall’effetto pigmalione nel management. **I bravi leader sono capaci di costruire alleanze e di creare commitment** in modo che gli altri condividano la loro visione. **Sanno come ottenere il meglio dalle persone**.*

Kets de Vries (studioso di Management)

«LA LEADERSHIP SI CONQUISTA E SI IMPARA, NON SI RICEVE»

Henry Mintzberg

Luiss

Executive

Management Education S.p.A.

Modelli e stili di leadership

SITUATIONAL LEADERSHIP *Hersey & Blanchard*

Il leader deve avere la capacità di comprendere e di rispondere in maniera adeguata ad ogni contesto pertanto lo stile del leader dipenderà dal tipo di contesto in cui opera. Lo stile adottato è legato al livello di maturità dei collaboratori.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP *Burns*

Il leader stimola le motivazioni dei collaboratori e 'sfida la tirannia della cultura esistente. E' capace di infondere al resto del gruppo visione o ispirazione, il che motiva a trascendere i comuni obiettivi di prestazione e a compiere uno sforzo nell'interesse collettivo.

DISTRIBUTED LEADERSHIP *Pink*

La leadership diviene una competenza collettiva. In funzione degli scenari e delle difficoltà diversi membri del team possono ricoprire ruoli di guida e coordinamento. E' ovviamente meno semplice da gestire, ma conferisce grandi potenzialità in ambienti complessi.

PRIMAL LEADERSHIP *Goleman*

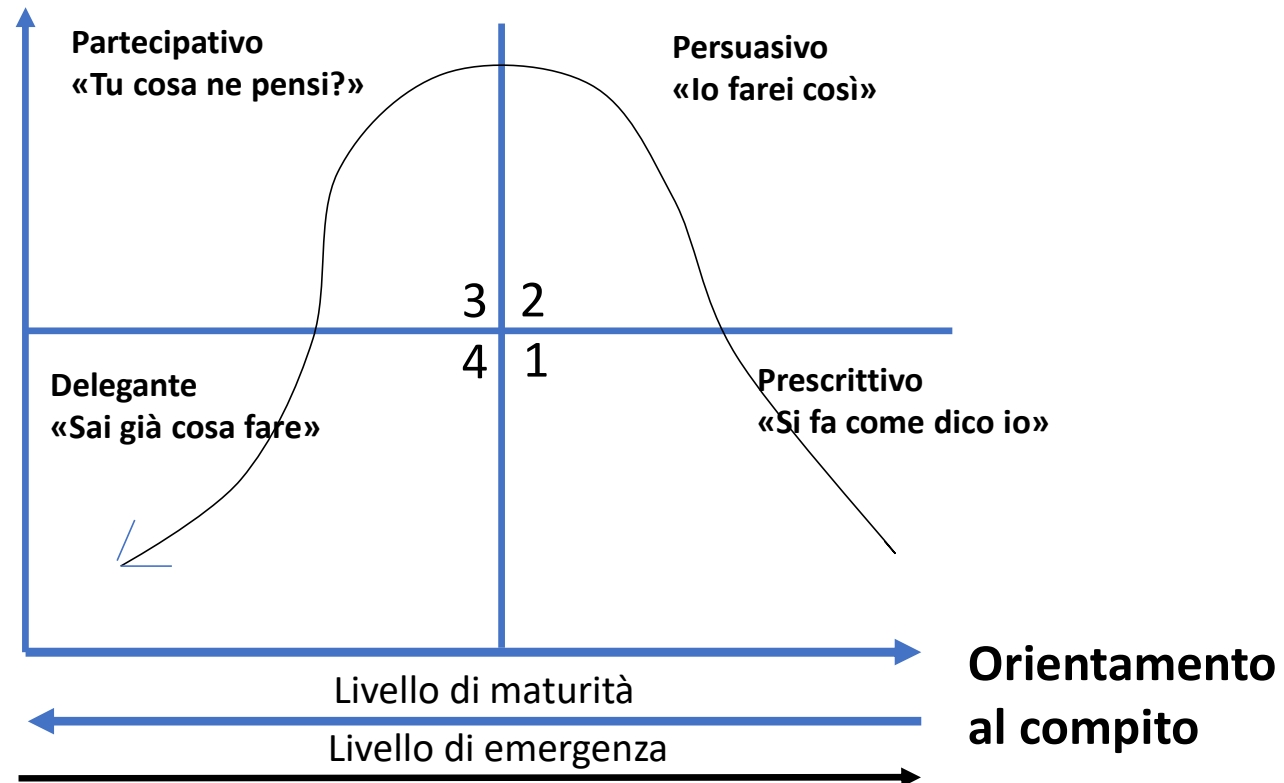
Gli stati d'animo, le emozioni del leader e i comportamenti consequenziali influenzano le persone che dipendono da lui. Il compito fondamentale dei leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono.

SERVANT LEADERSHIP *Greenleaf*

Il leader assume una posizione di servizio nelle relazioni con i propri colleghi. Il *servant leader* si configura come capace di *empowerment*, cioè capace di investire e lavorare su se stesso per rendere gli altri in grado di fare il loro meglio, capace di incoraggiare la reciprocità, la collegialità, il sostegno e l'apprendimento sociale.

GLI STILI NEL CAMBIAMENTO: Modello della Leadership Situazionale (Ken Blanchard)

**Orientamento
alla relazione**



Transformational Leadership

Influenza Idealizzata

Il leader rappresenta un modello di ruolo per i collaboratori, è coerente, etico e non usa il potere per i propri interessi. Dimostra attraverso l'esempio e l'azione quotidiana di considerare le esigenze collettive più importanti delle proprie. Crea uno spirito di emulazione nei propri collaboratori, con i quali condivide rischi e risultati

Motivazione Ispirazionale

Il leader **coinvolge i collaboratori** nell'immaginare situazioni future, informa, comunica, dimostra impegno e fiducia.



Stimolazione Intellettuale

Il leader trasformatore **incoraggia innovazione e creatività**. L'errore non viene censurato in pubblico, ma considerato fonte di apprendimento. Le idee divergenti sono considerate preziosi contributi.

Considerazione Individualizzata

Il leader **dedica tempo pregiato alla crescita dei collaboratori**, che considera un suo primario obiettivo. Trova, nel lavoro quotidiano, le sfide più adatte per lo sviluppo individuali. Ragiona per risultati, più che per compiti. Ascolta, incoraggia e sviluppa, ma è esigente verso ognuno.

Luiss

Executive

Management Education S.p.A.

Leadership Distribuita

- Integra la leadership tradizionale / individuale, attraverso meccanismi riconosciuti ed auspicati di **contributo e guida nelle specifiche situazioni lavorative**
- In questo senso **qualsiasi membro del gruppo può essere talvolta leader**, in presenza di condizioni favorevoli con riguardo alle esperienze, competenze, intuizioni
- La leadership distribuita affronta così la **complessità**: ampliamento delle competenze, pluralità di punti di vista, approccio sistemico e flessibilità
- Favorire la leadership distribuita comporta difficoltà, ma può rappresentare **la carta vincente per un team di lavoro**

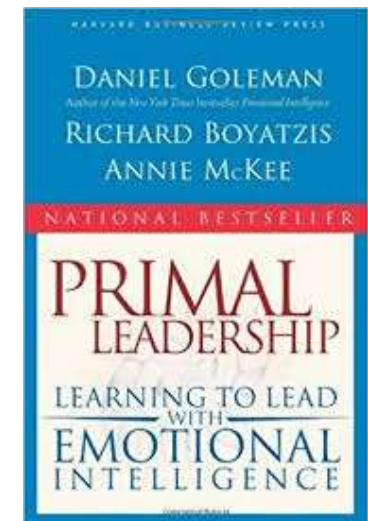


Primal Leadership

La principale leva per il leader è quella emozionale: **entrare in risonanza con la realtà emozionale dei collaboratori** consente di far comprendere le finalità del lavoro e muovere in una direzione positiva

Per essere un buon modello e creare risonanza il leader deve aver lavorato prima su sé stesso («**find out your own truth**», dice Goleman) così da saper esprimere le abilità che sono indispensabili per gestire al meglio i propri stati d'animo. In una parola **deve essere autentico!**

Nello scenario attuale la Primal Leadership può rivelarsi particolarmente utile. Nelle situazioni di incertezza la **relazione tra emozioni, attenzione e capacità cognitive** si rivela infatti determinante per avere idee, superare le difficoltà e collaborare



Le emozioni sono contagiose. Se arrivano dal capo... molto di più

Luiss

Executive

Management Education S.p.A.

Servant Leadership

"The servant-leader is servant first... " (Robert Greenleaf)

Il concetto deriva dal naturale e primario desiderio di **essere utile**, seguito dal desiderio di **essere guida**.

Il servant leader è convinto di raggiungere i propri obiettivi attraverso gli altri, comprendendone i bisogni e garantendone la salute, la libertà, l'autonomia e lo sviluppo.

LE CARATTERISTICHE DEL SERVANT LEADER

- **Ascolto** di sé stessi e degli altri, di ciò che viene detto e di ciò che non viene detto
- **Empatia**: accettazione e riconoscimento delle persone per le loro abilità e capacità
- **Capacità di curare le relazioni**, riconoscendo le emozioni ed supportando gli altri
- **Consapevolezza / auto-consapevolezza**: capire e integrare al meglio etica, potere e valori.
- **Persuasione** al posto dell'autorità per ottenere il consenso e prendere decisioni.
- **Concettualizzazione**: l'abilità di vedere e analizzare i problemi da un punto di vista più ampio
- **Intuizione**, che consente ai servant leader di utilizzare le lezioni del passato
- **Stewardship**: conquistarsi la fiducia degli altri nell'organizzazione.
- **Impegno a far crescere gli altri**, in senso personale e professionale
- **Costruzione di comunità** — per mantenere identità, collaborazione, unità di intenti

(Larry Spears President & CEO of the Larry C. Spears Center for Servant-Leadership, Inc. - Indianapolis)

«Lo stile di leadership preferito nei progetti Agile è la Servant Leadership» (E-Quality Italia)

Luiss

Executive

Management Education S.p.A.