

*"Un buon leader è quello di cui i seguaci quasi non si accorgono; è mediocre quando le persone gli obbediscono e lo acclamano; un pessimo leader è quello disprezzato dai suoi seguaci.*

*Il leader migliore è quello che aiuta le persone di modo che, alla fine, loro non hanno più bisogno di lui".*

Lao - Tzu - Filosofo cinese

# **Il Leader come “costruttore di risonanza”**

La capacità di orientare le emozioni del gruppo in senso positivo, facendo emergere il meglio di ciascuno e di quando il gruppo si muova all'unisono con l'entusiasmo e l'energia del capo

# ***Il Global Workforce Study di Towers Perrin***

Un campione di quasi 90.000 intervistati, i quali lavorano per grandi e medie aziende in 18 paesi.

Il risultato italiano è in assoluto il più basso sia rispetto al resto d'Europa sia rispetto ai dati internazionali (21% dei lavoratori "engaged")

# ***Il Global Workforce Study di Towers Perrin***

- solo l'11% dei lavoratori italiani si sente pienamente motivato o valorizzato all'interno dell'azienda
- il 40% afferma di essere parzialmente stimolato
- il 49%, è moderatamente o completamente demotivato.

# ***Il Global Workforce Study di Towers Perrin***

L'impulso al cambiamento d'azienda:

- il 58% dei lavoratori italiani aspira a cambiare posto di lavoro, ma non lo fa attivamente
- solo il 16% cerca un altro lavoro o pianifica di lasciare l'attuale lavoro
- il 21% non mostra alcuna intenzione di cambiarlo (in Italia i livelli di turnover sono ancora bassi)

# Quali sono i driver motivazionali?

- Leadership forte, policy chiara, reputazione (56%) sono i fattori determinanti
- Trasparenza, empatia, visibilità e efficacia nella comunicazione:  
*i dipendenti si aspettano di più dal senior management (più coinvolgimento e maggiore orientamento al benessere dello staff)*
- Il mix di formazione e possibilità di carriera:  
*i lavoratori italiani puntano a migliorarsi e a cercare nuove sfide professionali(8 su 10 vogliono sviluppare le proprie competenze)*

# La richiesta di maggiore coinvolgimento

- Solo il 32% dei lavoratori concorda sul fatto che il senior management li tratta come se fossero la componente più importante dell'organizzazione
- Solo il 20% sul fatto che sia sinceramente interessato al benessere delle proprie risorse.
- Solo il 22% afferma che il senior management comunica in modo chiaro e aperto
- Solo il 29% ritiene che il senior management cerca di essere visibile e accessibile

# La formazione come investimento.

- L'89% dei lavoratori ha una buona percezione del proprio lavoro e aspira a sfide professionali sempre maggiori, cerca opportunità di sviluppo delle proprie conoscenze, si diverte con un lavoro stimolante che gli consente di acquisire nuove competenze
- Il 56% si pone elevati standard personali e professionali.

# La "struttura ideale"

- l'organizzazione è veloce, agile, adattabile e flessibile
- le persone si auto-organizzano e realizzano ciò per cui si stanno impegnando
- la collaborazione scorre e funziona molto bene

# La "struttura ideale"

- le persone si sentono responsabili una verso l'altra
- risolvere i problemi insieme contribuisce a rinforzare autostima e collaborazione
- le relazioni interpersonali sono positive e gratificanti
- la mattina ci si alza con il piacere di andare a lavorare

# Il caso peggiore

- la burocrazia domina le attività
- i leader tolgono autonomia ai collaboratori impedendo loro accesso alle informazioni che servono e controllando in prima persona tutte le attività

# Il caso peggiore

- i leader dicono alle persone cosa devono fare, in modo dettagliato
- tutti sono a caccia del colpevole che ha commesso l'errore
- i leader non sono credibili poiché non agiscono coerentemente con quanto affermano

# Ma perché i dirigenti sbagliano?!?

- Abbiamo sempre utilizzato questo approccio: ha funzionato in passato, funzionerà ancora.
- Abbiamo utenti soddisfatti. Conosciamo quello che vogliono da anni.
- Siamo troppo impegnati e coinvolti nel nostro attuale programma per cambiare direzione adesso.

# Ma perché i dirigenti sbagliano?!?

- C'è un unico leader dell'attuale strategia, il resto dell'organizzazione deve assecondarlo.
- E' più importante prestare attenzione alle pubbliche relazioni rispetto alle strategie.

# Prevenire gli errori:

- acquisire consapevolezza:

*vedere se stessi per quello che si è e l'organizzazione per quello che è in ogni momento*

- rileggere gli errori:

*superare la forte resistenza ad ammettere di aver sbagliato, comprendere accuratamente perché una strategia, un servizio hanno fallito e mettere in atto idonee azioni correttive*

# Prevenire gli errori:

- incoraggiare il dissenso:

*per poter esaminare le situazioni da tutti i punti di vista, senza estromettere dal gruppo chi non è dello stesso parere*

- prestare attenzione a creare legami:

*consultarsi frequentemente con i membri del proprio team, promuovendo un clima che li metta a loro agio nel farsi valere e nello "sfidare" un dirigente*

# Prevenire gli errori:

- adottare la mentalità di "lavorare per il contribuente":

*riconoscere il privilegio di lavorare per la collettività e sentire un profondo senso di responsabilità*

- fare della propria affidabilità un valore:

*assumere il proprio ruolo e le proprie responsabilità senza accettare risposte semplici o di comodo, soprattutto a domande complesse*

# La centralità della comunicazione

Un nuovo percorso organizzativo deve essere accompagnato da una precisa strategia di informazione che dia chiarezza e senso a tutti i Protagonisti.

# Una nuova “cultura organizzativa”

E' nella gestione delle relazioni interne che si gioca la leadership.

Occorre sviluppare la capacità di capo e collaboratori tutti di saper dialogare e interloquire verso il basso, l'alto e pari grado, in maniera diversa ed al passo con il mutare delle sensibilità e dei bisogni dell'individuo.

# Una nuova “cultura organizzativa”

trasmissione di valori  
e strategie

assegnazione di  
obiettivi

conoscenza dell'interlocutore

valutazione delle  
prestazioni

**pianificazione  
strategie**

verifica dei bisogni  
formativi

# Sviluppare la “cultura organizzativa” presuppone

Avere idee chiare e  
veicolare le missioni  
istituzionali

Avere visione organizzativa

Gestire il tempo

Decidere, assumendosene la responsabilità, senza  
riportare ogni volta le questioni al livello  
gerarchicamente superiore

Favorire il lavoro di gruppo

Neutralizzare le paure del  
cambiamento

# Chi sono i collaboratori ?

## ■ I Conformisti

*si caratterizzano per essere contemporaneamente attivi e disponibili, partecipativi e acritici. Non mettono in discussione quello che gli si chiede di fare ne' per contestarlo ne' per migliorarlo ma si muovono con energia.*

## ■ I Partner

*sono attivi e partecipativi, si assumono la responsabilità di confrontarsi apertamente con il leader dando la loro opinione anche se non richiesti. Rimangono fedeli e in fondo allineati ma non subordinati.*

# Chi sono i collaboratori ?

## ■ I Contro dipendenti

*criticano e contestano ma non fanno molto per modificare la situazione. Tendono ad attribuire ad altri, il leader ma non solo, la responsabilità degli eventi e si limitano a puntare il dito evidenziando le negatività.*

## ■ I Passivi

*hanno una posizione di sospensione sia dell'azione sia del pensiero. Fanno con relativo impegno quello che gli si "comanda" e non vanno oltre. Hanno tendenzialmente un rapporto alienato con l'organizzazione ed il leader.*

# **Si lavora solo per denaro ?**

Le poesie degli studenti di Theresa Amabile

I biglietti di James Gabarino

# Come coinvolgere i collaboratori

- Individuare le priorità e comunicarle correttamente ai propri collaboratori
- Incoraggiare i collaboratori a prendere iniziative e decisioni
- Esplicitare gli errori, senza punirli
- Comunicare ai collaboratori una visione di insieme dell'organizzazione e delle attività

# Ricompensa e merito

Il lavoro fatto meglio è quello dettato dalla passione, perché è pieno di significato per chi lo svolge e si carica della valenza positiva che spinge chi è motivato dal cuore prima che dal denaro

# Come coinvolgere i collaboratori

- I collaboratori hanno accesso alle informazioni importanti: sanno cosa succede, e ciò che deve essere fatto
- Valutare e valorizzare le persone
- Si lavora insieme per la credibilità reciproca, puntando ad accorciare la distanza tra quanto si dichiara e come si agisce

# Come coinvolgere i collaboratori

- Ispirare fiducia e sicurezza
- Essere d'esempio
- Fare emergere le storie individuali
- Favorire il clima e la cultura

# Come coinvolgere i collaboratori

- Raccogliere le “storie d'impresa”
- Favorire la lealtà professionale
- Seguire i giovani colleghi e favorirne la crescita, in modo che possano esprimere al meglio il proprio potenziale. Un dirigente è anche un *talent scout*.

***Innovare per confermare la leadership***

**Leadership significa capacità di innovare ed adattarsi in maniera proattiva al cambiamento, in un'ottica di miglioramento continuo**

**Occorre domandarsi ogni giorno: cosa si potrebbe modificare per lavorare meglio e fornire un servizio più efficiente?**

*"Non è vero che non osiamo perché le cose sono difficili. Semplicemente le rendiamo difficili quando non osiamo".*

*Seneca*

*"Il futuro ha molti nomi: per il debole significa l'irraggiungibile; per il timoroso significa lo sconosciuto; per il coraggioso significa opportunità".*

*Hugo*