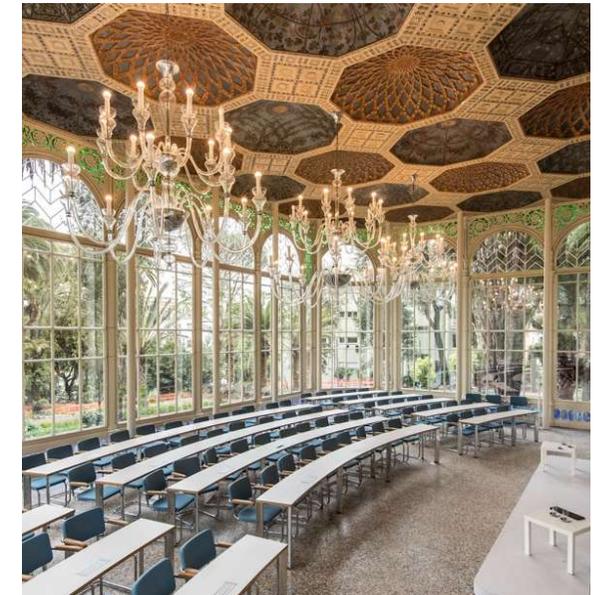


## Custom Programs

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

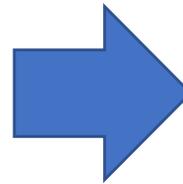


*Occorre garantire a tutte le persone  
un contatto continuo soddisfacente  
e personalizzato per metterle in condizione di sviluppare la  
propria  
professionalità, secondo logiche di impegno, motivazione,  
valore per sé e per l'organizzazione*

# 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.

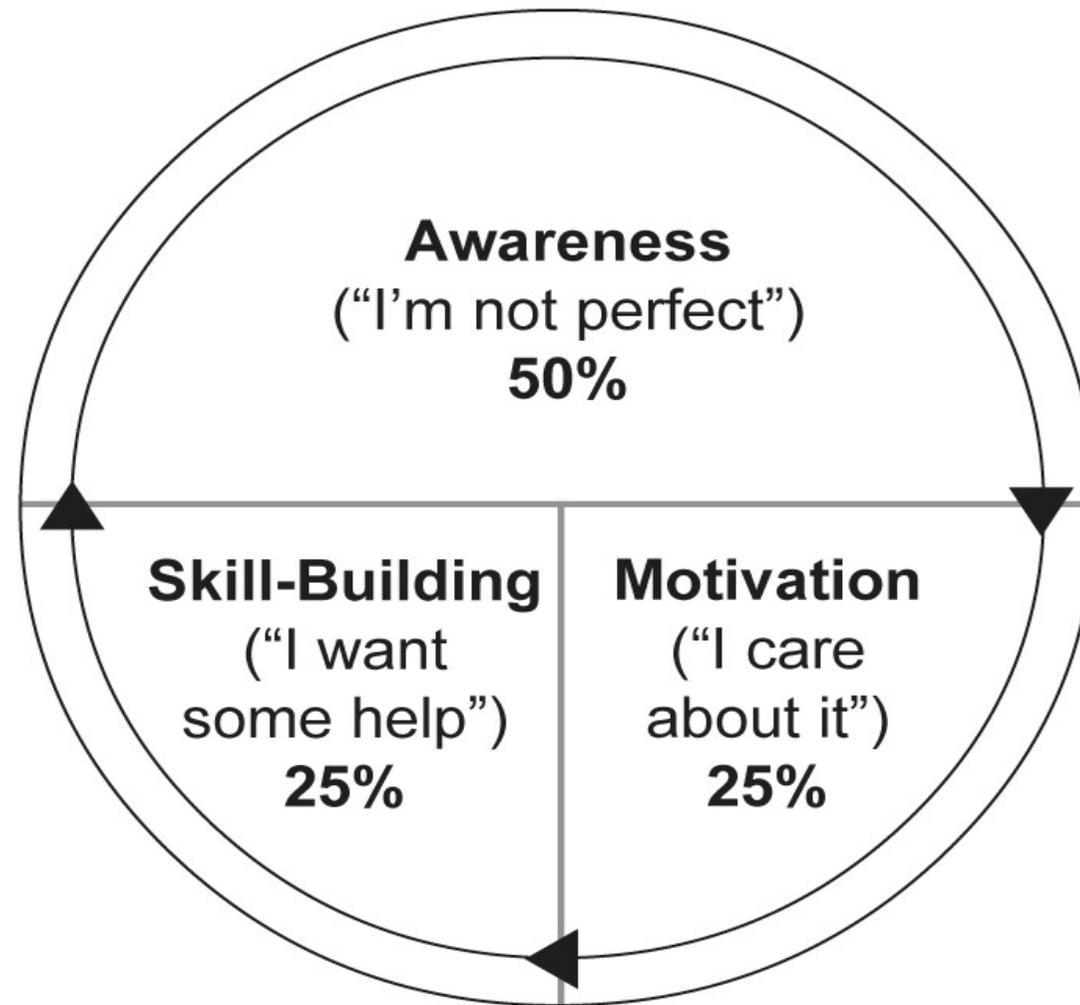
# People management: responsabilità del capo

## *La vita professionale*



Queste le capacità personali richieste ai capi a tutti i livelli

## Le condizioni per la crescita professionale

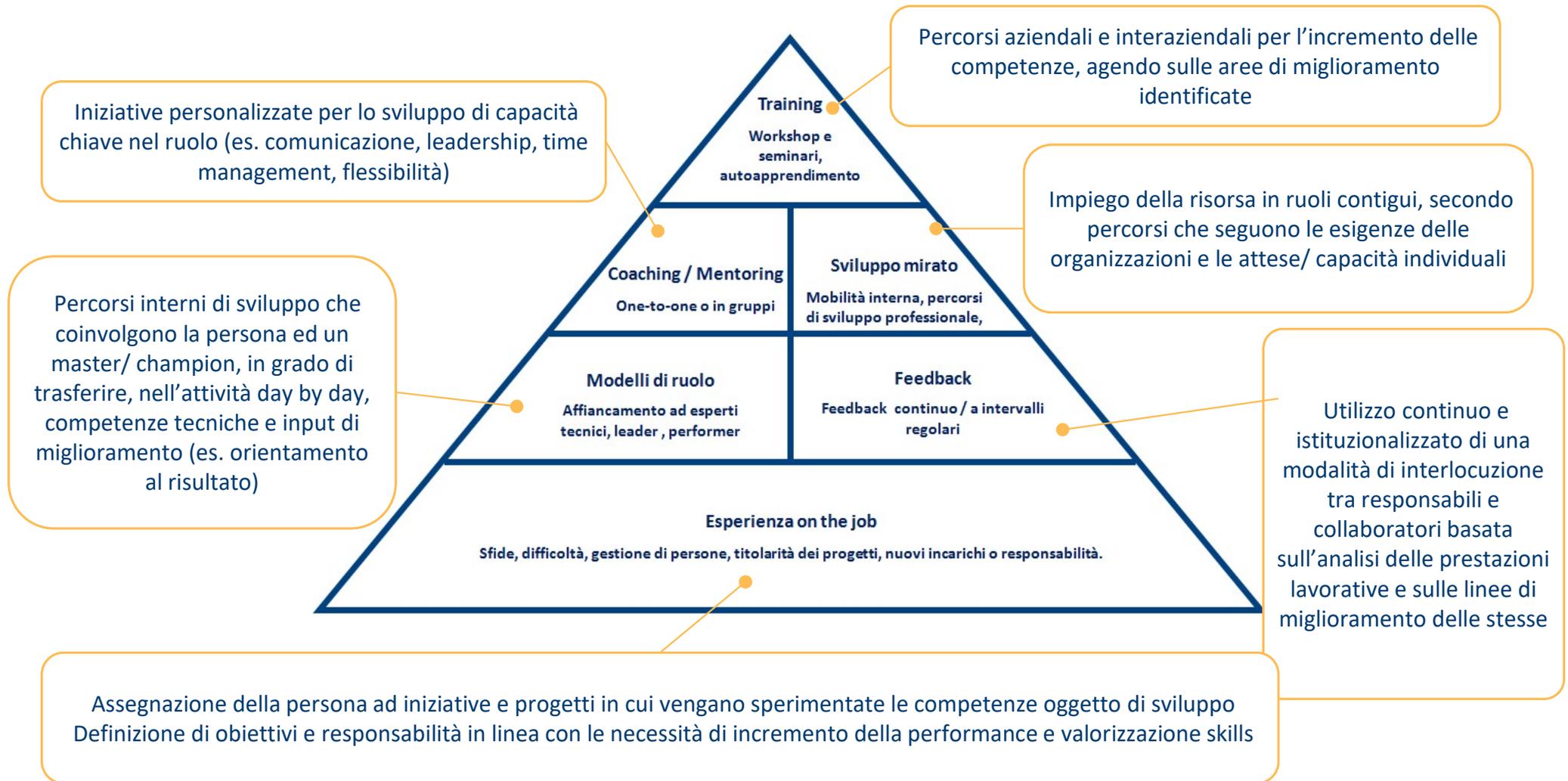


**Luiss**

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><b>1. Chiedete / Ascoltate</b></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"><li>▪ Ascoltate</li><li>▪ Dettagliate e/o condividete il vostro punto di vista</li></ul>	<p><b>2. Aggiungete/ Ampliate</b></p> <p>“Sono stato colpito/a anche dall'abilità nel ...”</p> <p>(descrivete altri punti di forza)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dite quello che avete osservato</li><li>▪ Portate esempi comportamentali specifici</li><li>▪ Evidenziate l'impatto e l'importanza per il successo lavorativo attuale o crescita professionale.</li></ul>
Punti di debolezza	<p><b>3. Chiedete / Ascoltate</b></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"><li>▪ Ascoltate</li><li>▪ Verificate il vostro elenco</li><li>▪ Dettagliate inserendo l'impatto dell'abilità e in che modo sarebbe utile al collaboratore, ai clienti o alla società)</li><li>▪ Elaborate un piano</li></ul>	<p><b>4. Chiedete / Decidete</b></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"><li>▪ Richiedete il punto di vista</li><li>▪ Ascoltate</li><li>▪ Se il collaboratore concorda che questa sia un'opportunità di sviluppo, tornate alla fase 3</li><li>▪ 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)</li><li>▪ Tornate alla fase 3 ed elaborare un piano</li></ul>

# 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*

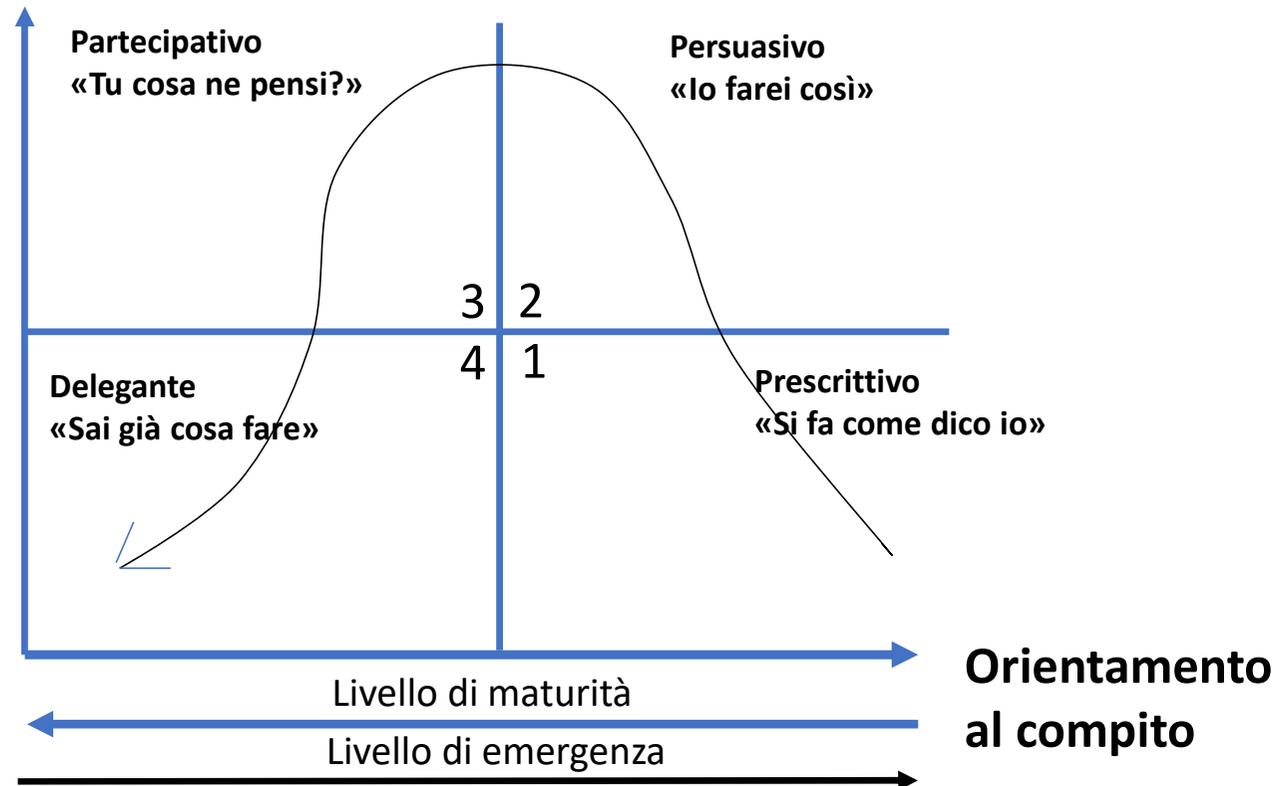
Gli stati d'animo, le emozioni del leader e i comportamenti consequenziali influenzano le persone che dipendono da lui. Il compito fondamentale dei leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono.

## 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**



**Luiss**

Executive

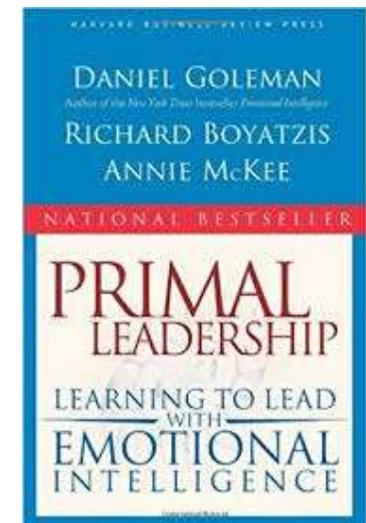
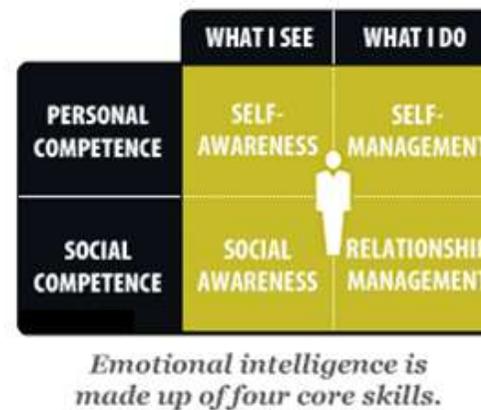
Management Education S.p.A.

# 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.