



# SOFT SKILLS

(Leadership)

San Donato (Presenza), 16 Novembre 2021



UNIVERSITÀ DELLA TERZA ETÀ  
"Gian Piero Profumi"  
26° anno - ANNO ACCADEMICO 2021-2022

**Luca Bicchierini**

lbicchierini@hotmail.com



# CORSO SULLE SOFT SKILLS

- **Soft Skills**
- **OBIETTIVI:** Quello delle soft skills è un tema estremamente attuale, sviluppato soprattutto in ambito aziendale, ma trattandosi delle cosiddette competenze trasversali sviluppano delle particolari abilità e competenza di un soggetto propedeutiche all'interazione efficace e produttiva con gli altri, sia sul posto di lavoro che al di fuori di esso, in ogni contesto relazionale.
- **TEMA:** Sviluppo di quelle **competenze personali** più indefinite e trasversali, che possono riguardare la comunicazione e le doti relazionali, migliorando l'autostima.
- **DOCENTE:** Luca Bicchierini, libero professionista, consulente e formatore

UNIVERSITÀ DELLA TERZA ETÀ

“Gian Piero Profumi”

26° anno - ANNO ACCADEMICO 2021-2022

# CORSO SULLE SOFT SKILLS

- **LEZIONI:** 5 lezioni da 1,5 ore in Presenza – 9.11.2020 (1) - 16.11.2020(2) - 23.11.2020(3) - 30.11.2020(4) - 14.12.2020(5)

- 1) Comunicazione efficace
- 2) Leadership
- 3) Team Building
- 4) Parlare in pubblico
- 5) Gestione del cambiamento

UNIVERSITÀ DELLA TERZA ETÀ

“Gian Piero Profumi”

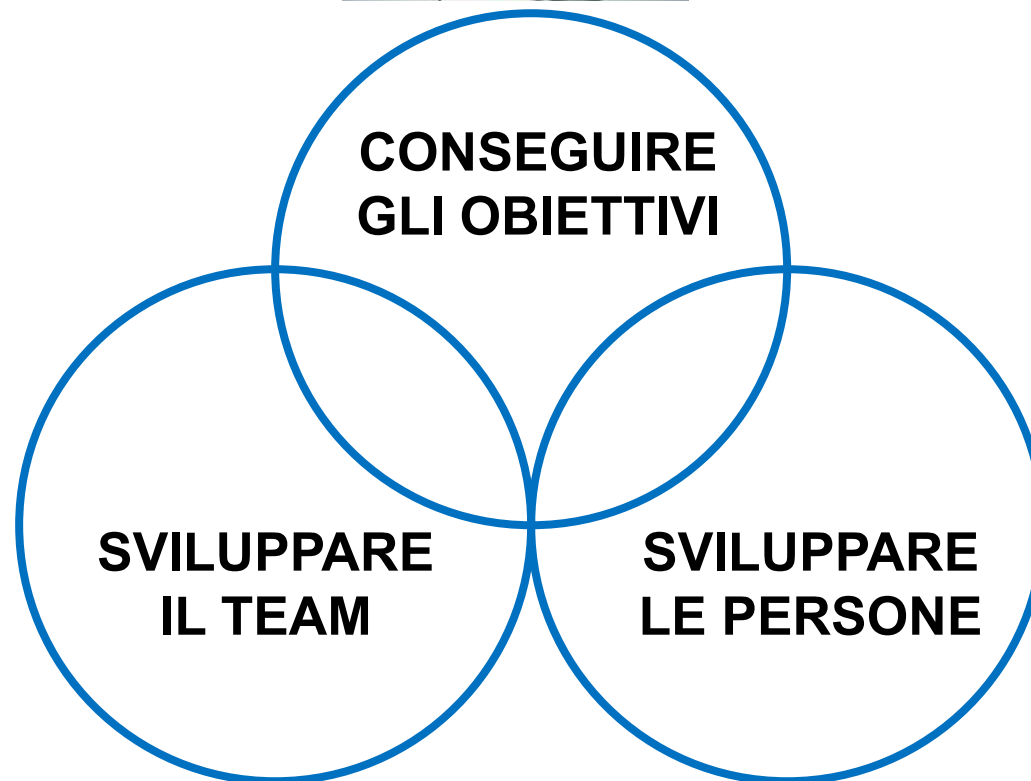
26° anno - ANNO ACCADEMICO 2021-2022



# Lo sviluppo della leadership

# Le responsabilità del leader

Un buon leader si sente responsabile di tutte e tre le aree



# Leadership: alcune definizioni

LA LEADERSHIP E' IL PROCESSO ATTRAVERSO IL QUALE UN GRUPPO VIENE SPINTO IN UNA CERTA DIREZIONE, MEDIANTE METODI POSSIBILMENTE NON COERCITIVI.

(S.P. Kottler)

LEADER SONO L'UOMO E LA DONNA CHE DETENGONO UNA VISIONE E SANNO TRASMETTERLA IN MODO CONVINCENTE AD ALTRI, CHE DIVENTANO COSI I LORO "SEGUACI" (followers)

(E. Kettlitz, V. Kettlitz, L. Spreafico)

IL TERMINE "LEADERSHIP" DESIGNA LA CAPACITA' DI INFLUIRE SU ALTRE PERSONE IN VISTA DEL RAGGIUNGIMENTO DI UN FINE

(R.B. Diltz)

LEADERSHIP E' AIUTARE OGNI INDIVIDUO A METTERE IN SINCRONO I PROPRI OBIETTIVI PERSONALI CON QUELLI DEL GRUPPO E DELL'ORGANIZZAZIONE

(Prentice)

LEADER E' CHI CREA ALTRI LEADER

(J. Maxwell)

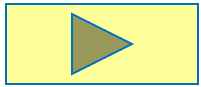
# Leadership: alcune definizioni

*LA LEADERSHIP CONSISTE NEL SAPER CREARE UN MONDO AL  
QUALE LE PERSONE DESIDERINO APPARTENERE*

GILLES PAJOU

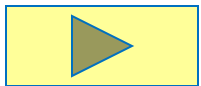


# Le caratteristiche del buon leader



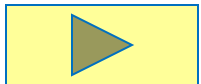
NON POSSONO ESSERE QUALITA' ASSOLUTE

PERCHE'



POSSONO RISULTARE EFFICACI IN UN DATO  
CONTESTO E TOTALMENTE INADEGUATE IN UN ALTRO

QUINDI



VANNO DEFINITE DI VOLTA IN VOLTA COERENTEMENTE  
RISPETTO AL CONTESTO E AGLI OBIETTIVI CHE SI  
PERSEGUONO



# Leader e leadership

La persona che detiene il ruolo formale di leader può anche non possedere abilità di leadership e capacità di esercitarla.

La leadership può provenire da persone che non hanno formalmente ruolo di leader.



# Leadership vs Management

**REALIZZARE  
I PIANI  
PREFISSATI**

## LEADERSHIP

- Stabilire una relazione.
- Coinvolgere le persone.
- Motivare e sostenere.



## MANAGEMENT

- Pianificare ed assegnare risorse.
- Organizzare e utilizzare il personale.
- Controllare e risolvere i problemi.



# Leader e manager

## LEADER

- Convince gli altri a fare le cose
- Si occupa delle relazioni fra le persone e del loro stato d'animo
- Capta, intuisce, coltiva alleanze dando vita ad un processo interattivo di stimoli e aggiornamenti del disegno aziendale con il mondo esterno che cambia e si rinnova continuamente

## MANAGER

- Fa fare le cose ad altri
- Si occupa di far fronte alla complessità della gestione corrente
- Assicura l'efficace ed efficiente gestione delle risorse ed in generale del sistema organizzativo

# Leader e manager

- IL CAPO ORDINA AI SUOI, IL LEADER LI ISPIRA
- IL CAPO SI BASA SULL'AUTORITA', IL LEADER SULLA DISPONIBILITA'
- IL CAPO FA PAURA, IL LEADER IRRAGGIA AMORE
- IL CAPO DICE "IO", IL LEADER DICE "NOI"
- IL CAPO INDICA CHI HA SBAGLIATO, IL LEADER COSA E' SBAGLIATO
- IL CAPO SA COME SI FA, IL LEADER SA COME FARLO
- IL CAPO CHIEDE RISPETTO, IL LEADER VIENE RISPETTATO.

*(Tratto da E. Kettlitz, V. Kettlitz, L. Spreafico)*

# **Il principio base**

**IL SUCCESSO DI UN MANAGER  
SI VEDE QUANDO C'E'.**

**L'EFFICACIA DI UN LEADER  
SI VEDE QUANDO NON C'E'.**



**LEADERSHIP E MANAGEMENT SONO  
COMPLEMENTARI**

# Tre livelli di leadership

## **META**

**Crea un “movimento” in una direzione generale. Crea adepti rispetto a una causa.**

(Es. Gandhi generò un “movimento” a favore di un’idea di un’India libera e unita, attraverso la campagna di “resistenza non violenta”).

# Tre livelli di leadership

## MACRO

**Individua una via operativa per portare al successo la propria organizzazione e agisce sulla cultura interna\* per ottenere il risultato**

**atteso** (Es. Walt Disney intuì che, per avere successo, la sua organizzazione doveva trasformarsi in una “fabbrica delle fantasie”. Per fare questo fece in modo che gli animatori realizzassero numerosi brevi filmati per impratichirsi, e nel contempo, per accantonare il denaro necessario a realizzare il famoso film “fantasia”).

\* Per “cultura interna organizzativa” si intende qui l’insieme dei principi e dei modi che un gruppo di persone ha sviluppato per adattarsi all’ambiente esterno e per integrare le diverse componenti interne all’organizzazione.



# Tre livelli di leadership

## MICRO

Si incentra sulla **scelta dello stile di leadership** più adeguato per ottenere la collaborazione degli individui. La scelta dello stile ottimale di leadership dipende dalle caratteristiche specifiche dei collaboratori coinvolti e **del compito/lavoro da svolgere**. (Es. sempre Walt Disney, per ottenere collaborazione attiva dai suoi animatori, dovette agire tutte le sue doti di comunicatore e di sollecitatore di idee mediante uno stile incentrato sul coinvolgimento attivo delle figure professionali impegnate nella produzione del film.)

# Autorità e leadership

## Influenza

Modalità di condizionare il comportamento di singoli individui o gruppi.

## Autorità

Potere istituzionalmente attribuito ad una posizione/ruolo.

## Leadership

Modo di esercitare l'autorità, stile di comportamento.

## Potere

Disponibilità di “mezzi” per influenzare, controllare il comportamento di terzi.

# Leadership

La **guida** delle persone (**leadership**) consiste nel lavoro che un manager svolge per attivare le capacità e i comportamenti dei collaboratori, indirizzandoli nel conseguimento degli obiettivi.

La guida si può analizzare nelle seguenti attività:

INFORMARE **X** COMUNICARE

ATTIVARE **X** MOTIVARE

DELEGARE **X** OTTENERE UNA PRESTAZIONE

OSSERVARE **X** VERIFICARE

# Stili di direzione



1. ORIENTAMENTO AL COMPITO



2. ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE

Il primo, è uno stile che favorisce il conseguimento dei risultati, il secondo mira più allo sviluppo dei collaboratori ed alle esigenze del team.

## STILE DI DIREZIONE ORIENTATO AL COMPITO (ALLA PRODUZIONE)

### **STILE AUTORITARIO**

L'ESIGENZA DELL'INDIVIDUO SI PIEGA ALLE ESIGENZE AZIENDALI.

RAPPORTI GERARCHICI FORMALI.

RIFIUTO DI CREATIVITA' E RICERCA DI INNOVAZIONE DA PARTE DEI DIPENDENTI.

GRANDE IMPEGNO DEL CAPO SU CUI SI ACCENTRA OGNI RESPONSABILITA'.

# Comportamento orientato al compito

- Determinazione degli obiettivi.
- Organizzazione.
- Fissazione di scadenze.
- Direzione controllo
- Specifica gli obiettivi che le persone devono raggiungere
- Organizza l'attività lavorativa per le persone.
- Fissa scadenze precise di cui esige il rispetto.
- Specifica e richiede rapporti regolari sui processi fatti.

## STILE DI DIREZIONE ORIENTATO ALLA RELAZIONE (ALLE PERSONE)

### **STILE RELAZIONALE**

MASSIMA ATTENZIONE ALLE ESIGENZE PERSONALI.

RAPPORTI INFORMALI CON SCARSA ATTENZIONE ALLA  
SCALA GERARCHICA.

MASSIMA CONSIDERAZIONE PER LE OPINIONI DEI  
DIPENDENTI.

NOTEVOLE DELEGA E RESPONSABILIZZAZIONE DEI  
COLLABORATORI.

# comportamento orientato alla relazione

- Comunicazione e coinvolgimento.
- Agevolare le interazioni.
- Ascoltare attivamente.
- Dare feed-back.
- Coinvolge le persone in discussioni tese a scambiare opinioni sull'attività lavorativa.
- Agevola le interazioni delle persone tra loro.
- Richiede ed ascolta le opinioni e le preoccupazioni delle persone.
- Fornisce frequenti e precisi feed-back sui risultati.



UNA BREVE PAUSA



# Gli stili di leadership

Ognuno di noi può utilizzare uno o più stili di leadership, che risulteranno i più congeniali e spontanei, anche in funzione delle nostre predisposizioni e delle esperienze passate

Ogni stile di leadership può essere allenato

Non c'è uno stile di leadership migliore degli altri

**Tipicamente, i migliori leader sono coloro che risultano capaci di adattarsi a più stili differenti di leadership, interpretando fra i vari stili quello che risulti più adatto alla situazione contingente**



VS



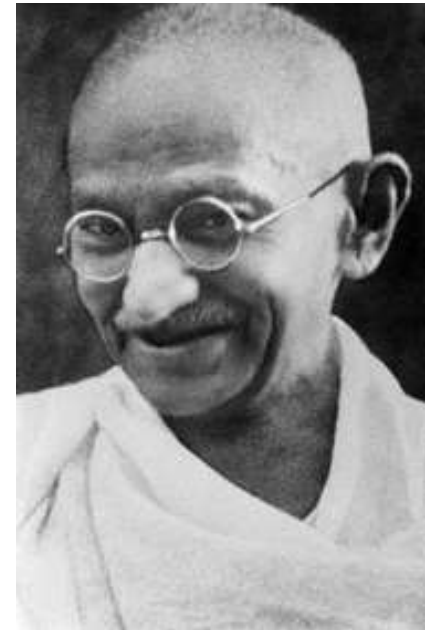
# Gli stili di leadership (McBer)

- AUTOREVOLE / VISIONARIO
- AFFILIATIVO
- AUTORITARIO / COERCITIVO
- DEMOCRATICO
- TRASCINATORE / BATTISTRADA
- COACH



# Lo stile autorevole / visionario

- Sviluppa motivazione appassionando le persone ad un sogno
- Influisce sul clima aziendale in modo entusiasticamente positivo
- E' adatto a situazioni di cambiamento che richiedono una nuova vision o quando serve traccia una direzione verso la quale dirigersi dando in prima persona l'esempio



“I have a dream”, si fa così perché io so che è giusto così.

# Lo stile affiliativo

- Sviluppa motivazione aggregando le persone una all'altra, costruendo relazioni e creando armonia
- Ha una buona introspezione psicologica, che gli consente di conoscere bene i suoi collaboratori scegliendo il compito adatto per ciascuno e sapendo come valorizzarli e farli lavorare bene assieme sinergicamente
- E' adatto a situazioni in cui il team ha a che fare con una emotività che blocca la performance e necessita di trovare la motivazione ed evitare i conflitti anche nei momenti di stress



“Volemosse bbene”, “I like to be liked”

# Lo stile autoritario / coercitivo

- Riduce la paura, indicando una chiara direzione in circostanze di emergenza
- E' appropriato durante una situazione di crisi, con ridotti tempi decisionali o per dare inizio ad un forte processo di cambiamento
- L'impatto sul clima può risultare negativo se mantenuto troppo a lungo o come unico stile, ricorrendo a relazioni basate solo sulla paura



Si fa così perché sì, perché lo dico io

# Lo stile democratico

- Sviluppa motivazione dando valore ai suggerimenti e idee che riceve dai collaboratori, ottenendone piena partecipazione e coinvolgimento
- E' molto adatto in contesti dove i membri del team sono competenti e le decisioni sono prese a maggioranza, o dal leader ma dopo aver sentito tutti
- E' ideale in situazioni dove ci sia il bisogno di raccogliere un pieno accordo e consenso nei processi decisionali



“Libertà è partecipazione”

# Lo stile trascinatoro / battistrada

- Convinto di poter far meglio degli altri, si da' obiettivi impegnativi e si pone come esempio positivo per i collaboratori, piuttosto che assegnare loro compiti ed obiettivi precisi
- Ha difficoltà a delegare ed è poco tollerante nei confronti di prestazioni inadeguate: in questo caso, ritira immediatamente la delega (“Faccio io”)
- Particolarmente efficace quando si rapporta a collaboratori maturi ed autonomi In questo caso, è fortemente motivante perché lascia spazio



“Seguitemi, guardate e imparate”



# Il leader coach

- Sviluppa motivazione coniugando i desideri di una persona agli obiettivi dell'organizzazione
- Risulta lo stile ideale per sviluppare il potenziale ed accrescere le competenze delle persone, coltivandone il senso di responsabilità e la consapevolezza
- E' adatto a gestire situazioni dove risulta prioritario aiutare le persone a migliorare le performance sviluppando e costruendo capacità a lungo termine



“Facciamoli crescere”

# Il servant leader

- Servant leader è il leader che si mette a servizio delle persone. Danno precedenza alle preoccupazioni dei collaboratori prima che a quelle organizzative. Caratterizzati da buone qualità morali e di bontà.
- Sanno creare un clima di supporto, lavorare divertendosi, creando un clima di allegria e di comunità
- Le persone in caso di difficoltà sanno che possono rivolgersi a Lui sicuri di ricevere un supporto, spesso offerto anche quando non richiesto



# “massime da seguire nei contatti con il personale”

documento rivolto, oltre 40 anni fa, ai responsabili nominati da Michele Ferrero

*1-Nei vostri contatti mettete i vostri collaboratori a loro agio:*

*-Dedicare loro il tempo necessario e non le “briciole”*

*-Preoccupatevi di ascoltare ciò che hanno da dirvi*

*-Non date loro l'impressione che siate sulle spine*

*-Non fateli mai sentire “piccoli”*

*-La sedia più comoda del vostro ufficio sia destinata a loro*

*2- Prendete decisioni chiare e fatevi aiutare dai vostri collaboratori, essi crederanno nelle scelte a cui hanno concorso*

*3- Rendete partecipi i collaboratori dei cambiamenti e discutetene prima della loro attuazione con gli interessati*

*4- Comunicate gli apprezzamenti favorevoli ai lavoratori, quelli sfavorevoli comunicateli solo quando necessario, in quest'ultimo caso non limitatevi a una critica, ma indicate ciò che dovrà essere fatto nell'avvenire perché serva a imparare*

*5- I vostri interventi siano sempre tempestivi: “Troppo tardi” è pericoloso quanto “Troppo presto”*

*6- Agite sulle cause più che sul comportamento*

*7- Considerate i problemi nel loro aspetto generale e non perdetevi nei dettagli, lasciate ai dipendenti un certo margine di tolleranza*

*8- Siate sempre umani*

# “massime da seguire nei contatti con il personale”

documento rivolto, oltre 40 anni fa, ai responsabili nominati da Michele Ferrero

*9- Non chiedete cose impossibili*

*10- Ammettete serenamente i vostri errori, vi aiuterà a non ripeterli*

*11- Preoccupatevi di quello che pensano di voi i vostri collaboratori*

*12- Non pretendete di essere tutto per i vostri collaboratori, in questo caso finireste per essere niente*

*13- Diffidate di quelli che vi adulano, a lungo andare sono più controproducenti di quelli che vi contraddicono*

*14- Date sempre quanto dovete e ricordate che spesso non è questione di quanto, ma di come e di quando*

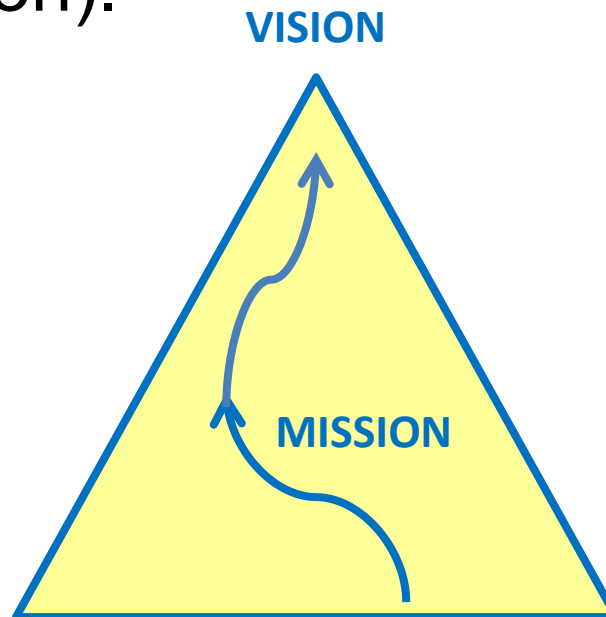
*15- Non prendete mai decisioni sotto l'influsso dell'ira, della premura, della delusione, della preoccupazione, ma demandatele a quando il vostro giudizio potrà essere più sereno*

*16- Ricordate che un buon capo può far sentire un gigante un uomo normale, ma un capo cattivo può trasformare un gigante in un nano*

*17- Se non credete in questi principi, rinunciate ad essere capi*

# Come definire vision e mission

- Immagina di essere ai piedi di una montagna e di avere in mano un binocolo. Prova ad osservare la vetta immaginandoti il sentiero per raggiungerla.
- Per raggiungere la vetta (Vision) devi percorrere il sentiero (Mission).



# Come definire vision e mission

- In pratica attraverso la **Vision** puoi definire l'obiettivo dell'azienda in futuro, e attraverso la **Mission** puoi descrivere cosa bisogna fare oggi per raggiungere quell'obiettivo.

Riassumendo:

- La Vision è **COSA** si vuole ottenere o essere, a cosa aspira l'azienda.
- La Mission è **COME** si vuole realizzare la vision attraverso azioni concrete.
- Il modo più semplice per definire Vision e Mission è attraverso uno *statement* cioè una dichiarazione.

# Esempi di vision e mission

## Esempi di Vision

- **NIKE** Portare ispirazione e innovazione a ogni atleta nel mondo.
- **IKEA** Offrire una vita quotidiana migliore a molte persone.
- **MICROSOFT** Aiutare persone e organizzazioni nel mondo a realizzare il loro massimo potenziale.
- **TESLA** Accelerare il passaggio all'energia sostenibile nel mondo.

## Esempi di Mission

- **NIKE** Creare innovazioni nello sport, rendere i nostri prodotti sostenibili, costruire team creativi e globali, avere un impatto positivo nelle comunità dove viviamo e lavoriamo.
- **IKEA** Offrire un'ampia gamma di prodotti di arredamento, ben disegnati, funzionali ed un prezzo così basso che più persone possibili possano permetterselo.
- **MICROSOFT** Dare forza alle persone. Aiutare ogni persona e organizzazione nel mondo a ottenere di più.
- **TESLA** Creare l'azienda di automobili più competitiva del ventunesimo secolo che spinga l'evoluzione del mondo ai veicoli elettrici.

Buon lavoro e prosecuzione del Corso

**LUCA**

