



# *TEAMWORK*

## TEAMWORK

---

Un gruppo è un insieme di due o più individui che interagiscono e dipendono gli uni dagli altri per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Il gruppo esiste quando questi individui si riconoscono come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un altro individuo.

## TEAMWORK

---

Il team è una forma particolare di gruppo che, solitamente, ha dei compiti e delle attività definite, ruoli determinati e alto impegno da parte dei suoi membri.. in un team le capacità e le potenzialità delle singole persone non si sommano ma si moltiplicano

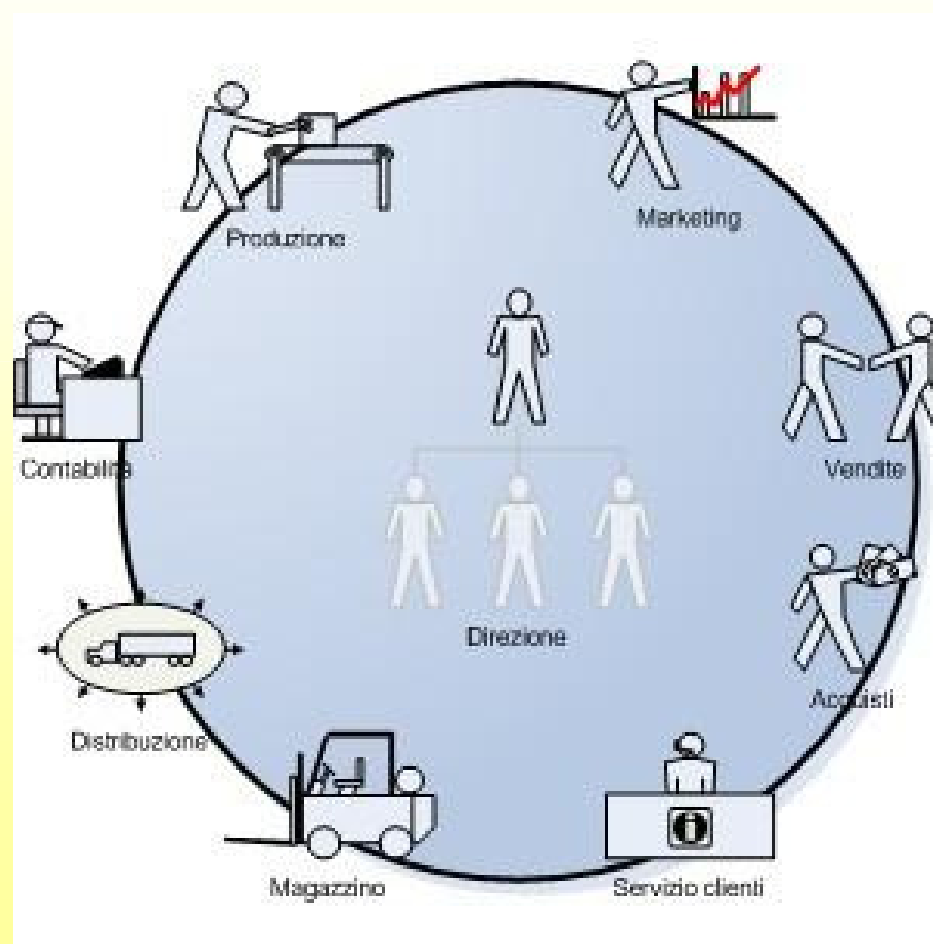
## TEAMWORK

---

Oggi più che mai il lavoro di squadra è divenuto essenziale per chi vuole competere; questo spinge molte imprese a dedicare impegno, tempo e risorse nel team building. Parlando di team in azienda intenderemo riferirci a:

- Azienda come squadra (team azienda)
- Team e sottoteam aziendali formati da team di vertice, dipartimenti, gruppi speciali per la risoluzione di problemi, per svolgimento di processi ed attività.

## TEAMWORK



TEAMWORK

---

DIPENDENZA

INDIPENDENZA

INTERDIPENDENZA

## TEAMWORK

---

Un team è da considerarsi tale, e non un semplice gruppo di lavoro, quando coesistono le seguenti tre condizioni:

- è formato da un gruppo di persone con un **obiettivo comune**,
- ognuna di queste persone è **responsabile** del raggiungimento dell'obiettivo,
- il gruppo di persone deve raggiungere il proprio obiettivo **lavorando insieme**.

# GRUPPO

- Partecipazione spontanea
  - Atmosfera formale
- Indipendenza operativa dei membri
  - Presenza di un capo autoritario
  - Responsabilità individuale
  - Obiettivi individuali
- Mancato senso di appartenenza
- Svolto il proprio lavoro si esce dal gruppo
  - Comunicazione superficiale e verticale
  - Conflitti difficili da superare

# TEAM

- Membri selezionati
- Atmosfera amichevole
- Collaborazione tra i membri
- Presenza di un team leader
- Responsabilità collettiva
  - Obiettivi comuni
- Forte senso di appartenenza
- L'impegno resta fino a che il team non consegue l'obiettivo
  - Comunicazione circolare e bidirezionale
- Il team è coinvolto nel superamento di conflitti

## TEAMWORK



## TEAMWORK

---

I team possono essere funzionali o interfunzionali:

**i team funzionali** sono composti da un gruppo di persone appartenenti allo stesso ente che riportano al loro capo diretto. Sono team di tipo piramidale. Un esempio è dato da un team di ingegneri con l'obiettivo di migliorare la qualità o di ridurre il costo di un componente. In questo tipo di team, sono chiari i ruoli, l'autorità, le modalità decisionali e le relazioni.

## TEAMWORK

---

**I team interfunzionali** sono composti da persone appartenenti a parti diverse dell'organizzazione, multidisciplinari e spesso con gerarchie aziendali diverse. In questo tipo di team le dinamiche sono molto più complesse che in un team funzionale.

## TEAMWORK

---

Ma lavorare in team pone anche delle serie sfide: Normalmente i team sono assemblati per affrontare problemi complessi e che richiedono tempo per essere risolti. Non è facile coordinare gli impegni, gli interessi e gli sforzi di diverse persone. Alcune persone sono membri di un team a tempo pieno, altri si dividono fra diverse responsabilità. Lavorare a stretto contatto con persone diverse, oltre a poter dare la possibilità di condividere idee e nuove prospettive, può portare a conflitto e frustrazione.

## TEAMWORK

---

**Le vere fondamenta di ogni team sono i suoi membri**  
Le persone devono saper esporre le proprie idee,  
ascoltare ed essere aperte alle opinioni degli altri.  
Inoltre devono essere pronte ad affrontare e risolvere i  
problemi piuttosto che nasconderli. La diversità tra i  
membri non deve risultare un limite ma bensì un punto di  
forza della squadra. Nello sport una squadra costituita  
da soli attaccanti non risulterà la più forte.

## TEAMWORK

---

**Secondo Antonio Foglio, docente in marketing in svariate università italiane, europee, extraeuropee (Verona, Suffolk-Boston, Vilnius, Kaunas, Almaty, ecc.), consulente per primarie industrie ed organismi internazionali (Ue, Unesco) ed autore di diversi testi fra cui "Lavoro e gioco di squadra" il buon funzionamento di una squadra dipende dall'esistenza delle seguenti condizioni:**

## TEAMWORK

---

### -Condivisione

Presuppone che i membri ben conoscano gli obiettivi di squadra che si debbano conseguire, li accettino, quindi siano contenti di farvi parte; se il team vincerà sarà giusto che ogni membro abbia la sua parte.

## TEAMWORK

---

### **-Coesione**

Il team risulterà coeso nel momento che lavorerà come una sola unità; la coesione non farà che accrescere e migliorare la performance del team, agevolare la comunicazione, ridurre le divergenze e possibili conflitti.

## TEAMWORK

---

### - Identità

Ogni Team avrà la sua identità che lo distinguerà da altri team; la differenza sarà dovuta ai membri alla leadership, al metodo di lavoro, alla missione da realizzare. Una squadra non potrà essere solamente la somma degli individui che la compongono ma una entità organizzativa con specifiche potenzialità.

## TEAMWORK

---

### - Ruoli chiari e definiti

Sulla Base delle proprie conoscenze, esperienze ed abilità dovranno essere assegnati ai membri ruoli chiari in modo che il team possa conseguire gli obiettivi disponendo di individui che posseggono le giuste caratteristiche per svolgere i ruoli previsti. I ruoli devono essere chiari e mai sovrapposti.

# LA TEORIA DELLE 3 FAMI

Fame di stimolo  
Fame di riconoscimento  
Fame di struttura

"Gli individui hanno la cosiddetta fame di struttura consistente nella esigenza di veder chiarito il meccanismo in cui si è inseriti e riconosciuto il proprio ruolo in esso. Il leader può contribuire a soddisfare questa fame psicologica, cominciando a delineare l'aspetto organizzativo e strutturale del suo gruppo. E' apparentemente bizzarro, ma in termini di importanza per i membri del gruppo questo viene prima degli obiettivi, che tanto peso e priorità hanno nelle teorie classiche della motivazione." (Eric Berne)

## TEAMWORK

---

### - Responsabilità individuali e condivise

I Membri devono sapere che dal loro impegno, dal loro contributo dipenderà il conseguimento dei risultati previsti; ciò significa che ogni membro sarà determinante per il raggiungimento degli obiettivi comuni nonché dei suoi, in modo da ottenere responsabilità individuali e condivise.

## TEAMWORK

---

### - Senso di appartenenza

E' Il vincolo che si instaura tra un membro ed il suo gruppo, nonché di riflesso con l'azienda; nel momento che un membro di un team sente di appartenervi metterà subito in atto un processo cognitivo che lo porterà ad identificarsi ed a percepirsi come membro.

## TEAMWORK

---

### -Leadership

E' sperabile che ci si venga a trovare in presenza di una leadership autorevole e non autoritaria o dominatrice; nel secondo caso potrebbe risultare un ostacolo insormontabile per la squadra.

## TEAMWORK

---

### **-Rispetto e comprensione tra i membri**

Affinché il team funzioni è necessario che i membri, oltre ad avere buoni rapporti, abbiano rispetto, stima, fiducia e comprensione reciproca.

## TEAMWORK

---

### **-Risorse a disposizione**

Il team dovrà disporre delle necessarie risorse materiali, umane, finanziarie, logistiche per creare e sostenere un valido team. L'insuccesso del team è dovuto spesso alla mancanza di risorse che rende vana ogni seria intenzione di risolvere problemi, di sanare situazioni critiche, di realizzare progetti e processi aziendali.

## TEAMWORK

---

### **-Interdipendenza**

I membri dovranno essere tra loro interdipendenti nel conseguimento dell'obiettivo previsto, solo allora si parlerà di team.

## TEAMWORK

---

### -Sinergia

Si ottiene dalle diverse competenze, esperienze e capacità messe a disposizione dai diversi componenti del team; lavorare in maniera sinergica significa dimostrare in maniera pratica che il team nel suo insieme si rivela più grande della somma delle parti che lo formano.

## TEAMWORK

---

### -Informazione

E' indispensabile che il team possa disporre di tutte le informazioni necessarie in quanto la mancanza di informazione o il caos informativo può divenire un serio ostacolo nel lavoro del team.

## Forming

- La fase di "forming" ha inizio quando il team viene creato o quando avvengono cambiamenti significativi nei ruoli all'interno del team o nell'ambiente di lavoro.
- In questa fase le persone ricercano accettazione da parte degli altri membri e guida dal leader.

## Storming

- Nella fase di "storming" i membri del team si rendono conto delle difficoltà dell'azione in team.
- Le persone cominciano a confrontarsi, ad esprimere i diversi punti di vista e le preferenze.
- I membri del gruppo chiedono chiarezza sulla struttura e sui processi decisionali del team.

## Norming

- La fase di "norming" comincia quando il team supera i conflitti ed inizia ad operare congiuntamente.
- I membri del team si sentono accettati e condividono il senso di appartenenza al gruppo.
- In questa fase le persone vogliono condividere le idee, ricevere e fornire feedback.

## Performing

- Nella fase di "performing" il gruppo è in grado di prendere decisioni, di collaborare e di raggiungere gli obiettivi.
- In questa fase le persone vogliono avere successo con il team.

## TEAMWORK

---

# LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

Ogni giorno, in qualche modo facciamo parte di una squadra (la nostra famiglia, i nostri colleghi di lavoro, etc..). Ciascuno sa che il lavoro di squadra è una cosa positiva, essenziale.....ma...

- come funziona veramente?

- perché alcuni gruppi raggiungono facilmente la vetta ed altri invece sembrano non andare mai da nessuna parte?

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **1 - LA LEGGE DELL'IMPORTANZA**

*"Uno è un numero troppo piccolo per raggiungere la grandezza"*

La cooperazione si situa al centro di ogni grande impresa. Da soli non è possibile fare nulla di veramente prezioso e significativo.

## ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

### **1- LA LEGGE DELL'IMPORTANZA**

- le squadre coinvolgono più persone, potendo così contare su più idee, risorse, energie rispetto ad un singolo individuo;
- in una squadra emergono diverse prospettive sul modo in cui soddisfare un bisogno o raggiungere un obiettivo;
- in un squadra si condivide il merito dei successi e la colpa dei fallimenti; ciò fomenta la vera umiltà e un autentico spirito comunitario.

## TEAMWORK

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **1- LA LEGGE DELL'IMPORTANZA**

Perché alcune persone insistono a voler fare le cose da sole?

- a) **PER EGO.** A pochi piace ammettere di non saper fare tutto, eppure questa è la realtà dell'esistenza umana;
- b) **PER INSICUREZZA.** Alcuni leader non privilegiano il lavoro di squadra perché si sentono minacciati dal prossimo. E' l'insicurezza ad indurre numerosi dirigenti a circondarsi di persone deboli;
- c) **PER INGENUITA'.** Alcune persone sottovalutano ingenuamente le difficoltà insite nell'esecuzione di grandi imprese e, di conseguenza, cercano di procedere da sole;
- d) **PER CARATTERE.** Alcune persone non sono molto estroverse e semplicemente non ragionano in termini di costruzione e partecipazione al lavoro di squadra.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **2 - LA LEGGE DEL QUADRO GENERALE**

*"L'obiettivo è più importante del ruolo"*

*"Se credete di essere il quadro intero, non vedrete mai il quadro generale"*

Alcuni ritengono di rappresentare il quadro totale; tutto ruota attorno ai loro bisogni, obiettivi e desideri. Una squadra non è un'accozzaglia di persone usate da un individuo per i suoi scopi egoistici. I membri di una squadra devono essere motivati a lavorare insieme, e non manipolati da qualcuno in cerca di gloria personale.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **3 - LA LEGGE DELLA NICCHIA**

*"Tutti i giocatori hanno una posizione in cui conferiscono più valore alla causa"*

Quando il membro giusto del gruppo è nel posto più adatto, tutti ne traggono beneficio.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **3 - LA LEGGE DELLA NICCHIA**

*"Tutti i giocatori hanno una posizione in cui conferiscono più valore alla causa"*

Cosa succede ad un gruppo se uno o più dei suoi membri agiscono costantemente in un ruolo che non gradiscono?

-ne soffre il morale perché la squadra non opera al meglio delle sue possibilità;

- si accumulano i risentimenti; chi agisce in una posizione di debolezza sente di non dare il meglio di sé e se ne cruccia; altri, consapevoli di poter rendere meglio, sono dispiaciuti del fatto che siano trascurate le loro abilità.

## ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

### **3 - LA LEGGE DELLA NICCHIA**

*"Tutti i giocatori hanno una posizione in cui conferiscono più valore alla causa"*

Persona sbagliata nel posto sbagliato = REGRESSIONE

Persona sbagliata nel posto giusto = FRUSTRAZIONE

Persona giusta nel posto sbagliato = CONFUSIONE

Persona giusta nel posto giusto = PROGRESSO

Persone giuste nei posti giusti = MOLTIPLICAZIONE

## TEAMWORK

# LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## 4 - LA LEGGE DELLA CATENA

*"La forza della squadra è influenzata dal suo anello più debole"*

Per quanto riguarda il lavoro di squadra, capita che:

- NON TUTTI VOGLIONO PARTECIPARE
- NON TUTTI DOVREBBERO INTRAPRENDERE IL "VIAGGIO" (in quanto alcuni potrebbero avere obiettivi diversi da quelli condivisi dalla squadra)
- NON TUTTI POSSONO INTRAPRENDERE IL "VIAGGIO" (ci sono persone incapaci di tenere il passo dei colleghi o di aiutare il gruppo a raggiungere gli obiettivi stabiliti).

LE PERSONE CHE MOSTRANO UNA O PIU' DI QUESTE CARATTERISTICHE  
SONO  
ANELLI DEBOLI

## TEAMWORK

# LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## 4 - LA LEGGE DELLA CATENA

*"La forza della squadra è influenzata dal suo anello più debole"*

Se un anello debole resta troppo a lungo in una squadra, possono accadere varie cose spiacevoli:

- a) I componenti più forti identificano quello debole
- b) I membri più forti devono aiutare quello debole (spreco di tempo)
- c) I membri più forti finiscono per prendersela con quello debole
- d) I membri più forti divengono meno efficienti
- e) I membri più forti mettono in discussione le qualità del leader

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **5 - LA LEGGE DEL CATALIZZATORE**

*"Le squadre vincenti hanno giocatori che fanno accadere le cose"*

I CATALIZZATORI sono quelle persone che fanno accadere le cose (es. un venditore che conclude l'affare, il giocatore di basket che decide la partita, etc...)

## TEAMWORK

---

# LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## 5 - LA LEGGE DEL CATALIZZATORE

*"Le squadre vincenti hanno giocatori che fanno accadere le cose"*

I CATALIZZATORI possiedono certi tratti che li rendono diversi dalle persone normali:

- intuitivi
- comunicativi
- passionali
- di talento
- creativi
- pieni di iniziativa
- responsabili
- generosi
- influenti

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **6 - LA LEGGE DELLA BUSSOLA**

*"La visione fornisce ai membri della squadra fiducia e senso di direzione"*

Una grande visione precede i grandi successi. Ogni squadra ha bisogno di prospettive convincenti per darsi una direzione; se non ha una visione futura, nel migliore dei casi va avanti alla cieca, altrimenti soccombe alle convenienze personali dei vari membri.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **7 - LA LEGGE DELLA MELA MARCIA**

*"I cattivi atteggiamenti rovinano la squadra"*

I buoni atteggiamenti dei giocatori non garantiscono il successo della squadra, ma i cattivi atteggiamenti garantiscono la sua sconfitta.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **7 - LA LEGGE DELLA MELA MARCIA**

*"I cattivi atteggiamenti rovinano la squadra"*

- l'atteggiamento ha la capacità di elevare o abbattere una squadra
- l'atteggiamento contagia gli altri
- il cattivo atteggiamento si diffonde prima di quello positivo
- se non li si corregge, i pessimi atteggiamenti rovinano tutto

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **8 - LA LEGGE DEL TABELLONE**

*"la squadra può apportare delle correzioni se conosce la sua situazione"*

Se una squadra vuole realizzare i suoi obiettivi, deve conoscere la sua posizione. Deve cioè giudicarsi alla luce dei "punti segnati sul tabellone".

**LE SQUADRE VINCENTI APPORTANO CORREZIONI PER MIGLIORARE CONTINUAMENTE SE STESSE E LA LORO CONDIZIONE.**

## ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

### **9 - LA LEGGE DELLA COMUNICAZIONE**

*"l'interazione umana alimenta l'azione"*

Le squadre efficaci hanno componenti che parlano continuamente tra di loro. La comunicazione rafforza l'impegno e il senso di collegamento, che a loro volta alimentano l'azione pratica.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **10 - LA LEGGE DEI DIVIDENDI**

*"Gli investimenti nella squadra si accrescono con il tempo"*

Il tempo, il denaro e l'impegno necessari per sviluppare i componenti di una squadra non la trasformano da un giorno all'altro, ma prima o poi il loro sviluppo ripaga sempre.

## TEAMWORK

# LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## 10 - LA LEGGE DEI DIVIDENDI

*"Gli investimenti nella squadra si accrescono con il tempo"*

Come investire nella squadra?

- decidere che vale la pena far crescere le persone della squadra è il primo passo per formarne una migliore;
- riunire la migliore squadra possibile ...ciò eleva il suo potenziale;
- pagare il prezzo per sviluppare la squadra .....ciò assicura la sua crescita;
- associare i componenti non solo in senso professionale ma anche in quello personale;
- conferire autorità e responsabilità ai membri della squadra...ciò fa crescere nuovi leader;
- attribuire il merito del successo alla squadra...ciò eleva il suo morale;
- smettere di investire nelle persone che non crescono...ciò evita perdite maggiori per la squadra.

## TEAMWORK

---

# ***LE LEGGI DEL LAVORO DI SQUADRA***

*"Lavorare insieme significa vincere insieme" John C. Maxwell*

## **LE ALTRE 7 LEGGI DI MAXWELL**

### **1 - LA LEGGE DEL MONTE EVEREST**

"salendo il livello della sfida, sale il bisogno del lavoro di squadra"

### **2 - LA LEGGE DELLA CREDIBILITA'**

"chi fa parte di una squadra deve poter contare uno sull'altro quando conta"

### **3 - LA LEGGE DEL CARTELLINO DEL PREZZO**

"se non paga il prezzo la squadra non riesce ad esplicitare il suo potenziale"

### **4 - LA LEGGE DELLA PANCHINA**

"le grandi squadre hanno grandi profondità"

### **5 - LA LEGGE DELL'IDENTITA'**

"i valori condivisi definiscono la squadra"

### **6 - LA LEGGE DEL MARGINE**

"la differenza tra due squadre con lo stesso talento sta nella leadership"

### **7 - LA LEGGE DEL MORALE ALTO**

"quando stai vincendo nulla fa male"

TEAMWORK

---

## **LEADERSHIP**

*"I grandi Leader sanno scuoterci.  
Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di  
meglio c'è in noi." Daniel Goleman*

## LA LEADERSHIP

Nella letteratura scientifica psico-sociale con il termine di leadership si intende spesso la capacità di influenzare e mobilitare i membri di un gruppo sociale verso il raggiungimento degli obiettivi fissati dal gruppo stesso. Una tale definizione, tuttavia, rende solo una parte della complessa realtà che ruota attorno alla figura del leader in un gruppo. Molti studi infatti hanno cercato di evidenziare non solamente l'aspetto strumentale legato al raggiungimento dello scopo, specie per quei gruppi informali che non hanno come prioritario il conseguimento di un obiettivo specifico (si pensi ad esempio ad un gruppo di amici), ma anche le diverse funzioni alle quali risponde la leadership, i rapporti con gli altri membri, la promozione della coesione sociale, il rafforzamento dell'identità collettiva, insomma quegli aspetti sociali e relazionali che caratterizzano la leadership.

Al centro dell'analisi così hanno trovato sempre più spazio gli studi sulle interazioni tra leader e gruppo, sulle caratteristiche socio-caratteriali che definiscono un membro come leader e sulle aspettative e condotte caratterizzanti la leadership.

## TEAMWORK

---



### *I PILASTRI DELLA LEADERSHIP*

Nel mondo di oggi la figura del Leader si è evoluta e trasformata. Dall'approccio comando-controllo, utilizzato fino agli anni novanta, si sta passando a quello fondato sulla partecipazione e sul lavoro in team.

Per esercitare con successo la propria leadership è dunque necessario possedere alcune caratteristiche e competenze personali che solo in minima parte possono essere ritenute innate, ma perlopiù, invece, sono acquisibili.

## TEAMWORK

---

### ***LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP***

- *LEADERSHIP E' GUIDARE.* Il Leader sa che le persone non possono essere comandate ma guidate , coinvolte ma non costrette;
- *LEADERSHIP E' NON ESSERE EGOISTI.* Il Leader che cerca solo l'autogrificazione non potrà mai contare sul necessario apporto dei propri collaboratori.
- *LEADERSHIP E' ESSERE LEALI.* Un Leader deve essere leale in prima persona , se vuole che anche gli altri lo siano con lui.
- *LEADERSHIP E' ESSERE INTUITIVI.* Un leader vede oggi ciò che gli altri vedranno solo in futuro .

## TEAMWORK

---

### ***LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP***

- *LEADERSHIP E' SENTIRSI RESPONSABILI.* La vera leadership necessita di un grande senso di responsabilità nei confronti del proprio operato e delle persone che ne sono coinvolte. Il Leader deve essere sempre pronto a dividere con gli altri le gratificazioni derivanti dai successi, così come deve farsi carico delle sconfitte.
- *LEADERSHIP E' ESSERE FLESSIBILI.* L'agire del leader deve sempre essere adattato alle condizioni reali e non alla teoria. I Leader deboli sono proprio quelli incapaci di reagire creativamente alle nuove situazioni e si nascondono dietro alla rigidità di regole e procedure a scapito dello sviluppo e dell'Innovazione.

## TEAMWORK

---

### ***LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP***

- *LEADERSHIP E' POSSEDERE UN ATTEGGIAMENTO MENTALE POSITIVO.* I veri Leader tendono a considerarsi vincenti; la loro positività viene dalla convinzione di poter influenzare gli eventi.
- *LEADERSHIP E' INSTAURARE UN RAPPORTO DI FIDUCIA RECIPROCA CON I PROPRI COLLABORATORI.* Un Leader che esprima onestà, fiducia e solidi valori interiori non può non essere apprezzato dai suoi collaboratori.
- *LEADERSHIP E' ENTRARE IN EMPATIA CON I PROPRI COLLABORATORI.* Un Leader riesce a vedere la realtà con gli occhi dell'altro e a sospendere ogni giudizio.

TEAMWORK

---

## *IL LEADER EMOZIONALE*

*Daniel Goleman*

Goleman afferma che la ricerca ha individuato con grande precisione le qualità che fanno di un individuo un elemento capace di eccellere. Queste qualità sono tutte legate alla sfera emozionale del cervello, che viene chiamata.....

*INTELLIGENZA EMOTIVA*

## TEAMWORK

### **IL LEADER EMOZIONALE**

*Daniel Goleman*

Lo stesso termine "emozione" indica movimento ed energia che si sprigiona verso l'esterno.

Gli studi sull'"intelligenza emotiva" hanno dimostrato che, nell'evoluzione dell'individuo non contano solo le competenze legate alla sfera logico-razionale, ma soprattutto quelle inerenti alla parte più arcaica del nostro cervello, ossia il sistema limbico che è la sede dei centri emozionali.



## TEAMWORK

---

### ***LE 4 DIMENSIONI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA E LE RELATIVE COMPETENZE***

***COMPETENZE PERSONALI:*** *queste capacità determinano il modo di gestire se stessi.*

#### ***1) CONSAPEVOLEZZA DI SE':***

- consapevolezza del proprio stato emotivo (saper leggere le proprie emozioni);
- accurata autovalutazione ( conoscere i propri limiti ed i propri punti di forza);
- fiducia in se stessi (una sana consapevolezza del proprio valore e delle proprie capacità).

#### ***2) GESTIONE DI SE':***

- gestione delle proprie emozioni ;*
- *trasparenza (ispirare fiducia);*
- *adattabilità ;*
- orientamento al risultato;*
- *iniziativa*
- *ottimismo*

## TEAMWORK

---

### ***LE 4 DIMENSIONI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA E LE RELATIVE COMPETENZE***

***COMPETENZE SOCIALI:*** queste capacità determinano il modo di gestire le relazioni interpersonali.

#### ***1 ) CONSAPEVOLEZZA SOCIALE:***

- empatia (comprendere il punto di vista degli altri);
- consapevolezza dell'organizzazione (saper leggere orientamenti e politiche);
- orientamento al cliente;

#### ***2) GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI***

- *leadership ispiratrice* (guidare e motivare gli altri con un ideale convincente);
- *influenza* (attuare una serie di tattiche di persuasione);
- *sviluppo delle potenzialità altrui*;
- *agente di cambiamento* (saper inaugurare un nuovo corso dirigendo con criteri innovativi).

## TEAMWORK

---

### ***LE 4 DIMENSIONI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA E LE RELATIVE COMPETENZE***

Queste dimensioni sono strettamente collegate da una RELAZIONE DINAMICA.

-Un leader non può controllare al meglio le proprie emozioni (GESTIONE DI SE') se ne ha consapevolezza scarsa o nulla (CONSAPEVOLEZZA DI SE')...

- ....e se le sue emozioni sono fuori controllo, la capacità di gestire i rapporti con gli altri ne soffrirà ( se una persona è costantemente ignara dei propri sentimenti non riuscirà mai a sintonizzarsi su quelli degli altri) (GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI).

- Un leader che manchi di empatia (CONSAPEVOLEZZA SOCIALE), non potrà parlare ed agire in modo appropriato e di conseguenza non riuscirà a motivare e ispirare il gruppo.

## TEAMWORK

---

### ***LA LEADERSHIP RISONANTE***

Ognuna delle 4 dimensioni dell'intelligenza emotiva fornisce gli strumenti essenziali per l'esercizio di una LEADERSHIP RISONANTE.

Il Leader risonante è colui che entra in sintonia con i suoi collaboratori e riesce ad orientarli verso uno stato d'animo positivo; è colui che sintonizzando le proprie emozioni su quelle di chi ha di fronte, sa far vibrare le giuste corde, sollevando ed ispirando il morale del gruppo, nonostante le difficoltà del momento.

Questo tipo di risonanza rafforza la sintonia del gruppo, poiché i suoi membri si sentono compresi ed al centro di una premurosa attenzione.

## TEAMWORK

---

### *LA LEADERSHIP DISSONANTE*

La leadership dissonante crea gruppi emotivamente disarmonici, in cui le persone si sentono costantemente stonate e fuori posto.

Un esempio di Leader dissonante è colui che diffonde messaggi emozionali che suscitano emozioni negative, in particolare una mescolanza di paura e rabbia (es. Hitler). Rabbia e paura possono aiutare un Leader a superare la crisi di un giorno, ma come fattori motivanti non possono che avere vita breve.

## TEAMWORK

---

### ***I SEI STILI DELLA LEADERSHIP***

La risonanza non deriva unicamente dallo stato d'animo positivo del Leader o dalla sua capacità di trovare le parole giuste, ma anche da una gamma di attività coordinate che costituiscono **STILI DI LEADERSHIP** peculiari.

I Leader migliori agiscono ispirandosi ad uno o più tra sei distinti approcci alla leadership, passando con abilità da uno all'altro a seconda delle situazioni.

## TEAMWORK

---

### ***I SEI STILI DELLA LEADERSHIP***

#### 1) VISIONARIO

- *crea risonanza*: spingendo le persone verso un ideale comune
- *impatto sul clima*: è il più fortemente positivo
- *quando è opportuno adottarlo*: quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva.

#### 2) COACH

- *crea risonanza*: stabilendo un collegamento fra le aspirazioni del singolo e gli obiettivi dell'organizzazione
- *impatto sul clima*: altamente positivo
- *quando è opportuno adottarlo*: per aiutare un dipendente a migliorare le proprie prestazioni costruendo competenze durature.

## TEAMWORK

---

### ***I SEI STILI DELLA LEADERSHIP***

#### 3) AFFILIATIVO

- *crea risonanza*: creando armonia e favorendo le relazioni interpersonali
- *impatto sul clima*: positivo
- *quando è opportuno adottarlo*: per saldare fratture in un gruppo o rafforzare i legami tra le persone.

#### 4) DEMOCRATICO

- *crea risonanza*: valorizza l'apporto dei singoli e crea coinvolgimento tramite la partecipazione
- *impatto sul clima*: positivo
- *quando è opportuno adottarlo*: per costruire feedback o consenso o per ottenere spunti preziosi dai dipendenti.

## TEAMWORK

---

### ***I SEI STILI DELLA LEADERSHIP***

#### 5) "BATTISTRADA"

- *crea risonanza*: ottenendo obiettivi stimolanti ed entusiasmanti
- *impatto sul clima*: sovente altamente negativo perché applicato in modi maldestri
- *quando è opportuno adottarlo*: per ottenere risultati di qualità da un gruppo motivato e competente.

#### 6) AUTORITARIO

- *crea risonanza*: dando direttive chiare in situazioni di emergenza e placando così eventuali timori
- *impatto sul clima*: altamente negativo poiché spesso usato a sproposito
- *quando è opportuno adottarlo*: in una crisi per dare il via ad una svolta o affrontare dipendenti problematici.

Un esempio immediato di leader visionario è senza dubbio Arrigo Sacchi che arrivò in un club in fase di grande transizione e crescita come era il Milan del 1987 e riuscì a inculcare le sue convinzioni tattiche (squadra corta e stretta, fuorigioco sistematico, pressing a tutto campo, gioco sulle fasce, ripartenze ad alta velocità) e psicologiche (umiltà, convinzione nei propri mezzi, mentalità vincente) al gruppo. Parzialmente, riuscì in questo intento anche con la nazionale italiana.

Leader formatore è indubbiamente Carlo Ancelotti. A Milano come a Londra, a Torino come a Parma, sono emerse le sue doti di ascoltatore, consulente, incoraggiatore e di mediatore fra i desideri del gruppo e quelli della società.

Marcello Lippi è stato in tutta la sua carriera un leader affiliato: il gruppo e la sua armonia davanti a tutto e a tutti. Nel vincente mondiale 2006 tale approccio si è dimostrato utile nei momenti di tensione precedenti al ritiro per ricompattare un gruppo deluso e abbattuto dalle vicende della cosiddetta "Calciopoli".

Se Giovanni Trapattoni viene alla mente come leader democratico (ha sempre puntato a ottenere la collaborazione del suo gruppo, sa ascoltare e favorisce il lavoro di gruppo) gli ultimi anni hanno messo in luce uno straordinario leader battistrada: Josè Mourinho. Innovativo nella gestione del rapporto con i media e con l'ambiente esterno, abilissimo nei momenti cruciali della stagione ad attirare l'attenzione sulla sua figura, con dichiarazioni forzate e fuori misura, per gravare il gruppo dalle tensioni, ha saputo aprire a nuove strade di esercizio della professione (soprattutto fuori dal campo). Del leader battistrada si dice: se usato per troppo tempo porta a risultati insoddisfacenti; sarà un caso ma Morinho non si ferma mai per più di due anni sulla stessa panchina.

Infine il leader autoritario, alias Fabio Capello. Nella sua carriera (Milan, Roma, Juventus, Real Madrid, nazionale inglese) ha sempre utilizzato tale stile nella gestione dei gruppi affidatigli. Duro e dispotico, Capello ha sempre impartito direttive chiare e precise che non ammettono replica, adoperando spesso la leva delle conseguenze disciplinari per gli eventuali comportamenti difformi rispetto a quanto stabilito. Anche questa strategia di gestione del gruppo dona vantaggi nel breve termine ma, a lungo andare, tende a sfarinare i rapporti interpersonali e, pertanto, andrebbe utilizzata per periodi temporali non lunghi.

## TEAMWORK



### *ESSERE UN CAPO OPPURE UN LEADER*

<b>CAPO</b>	<b>LEADER</b>
Ha coscritti	Ha adepti
Ha potere	Ha carisma
Conta sulla posizione di potere	E' autorevole perché è se stesso
Suscita timore e pretende rispetto	Ispira fiducia e merita successo
Accusa chi ha sbagliato	Indica cosa è sbagliato
Fa fare le cose agli altri	Fa agire spontaneamente
Dirige i collaboratori	Ispira i collaboratori
E' obbedito	E' seguito
Vive il presente	E' proiettato sul futuro
Amministra e mantiene	E' innovatore

## TEAMWORK

---

### ***ESSERE UN CAPO OPPURE UN LEADER***

Non esiste un leader capace di incarnare concretamente tutte queste caratteristiche , anzi spesso il suo atteggiamento è un mix delle due componenti.

Entrambe le figure sono necessarie in un' organizzazione : la stabilità quotidiana ed il funzionamento delle procedure essenziali sono garantite dal capo, l'innovazione e lo sviluppo dal Leader.

L'IDEALE E' L'EQUILIBRIO TRA I DUE SISTEMI

*Alessandro Bartolucci*