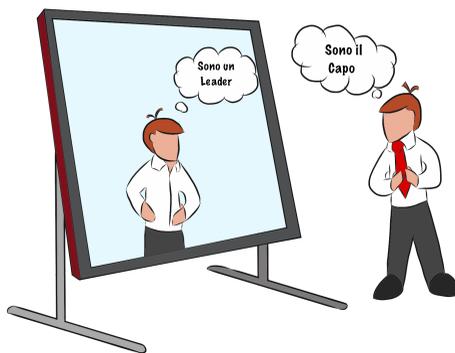


# DIVENTARE UN LEADER

VALORE AGGIUNTO NEL MONDO DEL LAVORO



*a cura della Dott.ssa Irene Foggetti - Psicologa*

## CHI SIAMO



### **L'ENTE BILATERALE DEL TERZIARIO (E.B.T.)**

è formato e gestito dall'associazione imprenditoriale ASCOM CONFCOMMERCIO e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.T. si rivolge, quale beneficiari dei propri servizi, alle aziende che applicano il CCNL terziario, distribuzione, servizio ed ai loro dipendenti, entrambi se in regola con la contribuzione contrattualmente prevista a favore dell'Ente stesso.



### **L'ENTE BILATERALE LAVORO DEL TURISMO (E.B.L.T.)**

è formato e gestito dalle Associazioni imprenditoriali EPAT (Pubblici Esercizi), FEDERALBERGHI (agenzie alberghiere), FAITA (camping e villaggi turistici) e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.L.T. si rivolge quali beneficiari dei propri servizi, alle aziende che applicano i CCNL delle aziende alberghiere e della ristorazione, dei pubblici servizi e ai loro dipendenti, ma devono essere in regola con la contribuzione prevista contrattualmente a favore dell'Ente stesso.

## SCOPI DEGLI ENTI

Gli Enti Bilaterali operano come strumento di servizio per la realizzazione di politiche, progetti e servizi di favore nei confronti sia delle imprese sia delle lavoratrici e lavoratori dei settori del terziario e del turismo ricompresi dai Contratti Nazionali di Lavoro sottoscritti dalle Pari Sociali socie degli Enti stessi.

## CONTATTI

Sede: Via Massena 20, 10128 – Torino

mail E.B.T.: [segreteriaaterziario@ebtorino.it](mailto:segreteriaaterziario@ebtorino.it)

Sito: [www.ebtorino.it](http://www.ebtorino.it)

mail E.B.L.T.: [segreteriaiturismo@ebtorino.it](mailto:segreteriaiturismo@ebtorino.it)

# **INDICE**

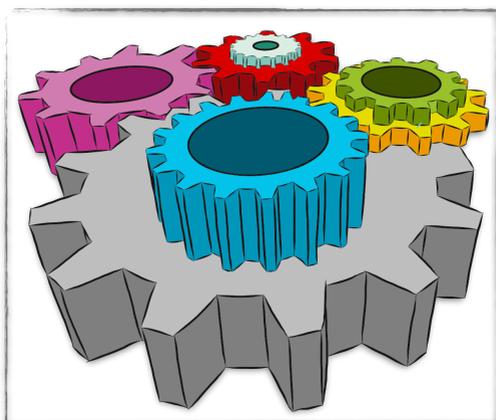
<b>PRESENTAZIONE DEL MANUALE</b>	<b>1</b>
<b>GRUPPO E TEAM</b>	<b>7</b>
<i>Come costruire un team lavorativo efficiente</i>	14
<b>STRUMENTI UTILI PER LAVORARE IN TEAM</b>	<b>27</b>
<i>Autostima e autoefficacia</i>	29
<i>costruzione dell'autoefficacia</i>	33
<i>Intelligenza emotiva</i>	37
<i>Comunicazione efficace</i>	41
<i>Feedback</i>	50
<i>la teoria del feedback a panino</i>	58
<b>IL CAPO E IL LEADER</b>	<b>62</b>
<i>Caratteristiche personali del leader</i>	68
<i>Caratteristiche del leader rispetto al suo team</i>	71
<i>I vantaggi dell'essere leader</i>	76
<i>Le differenze tra capo e leader spiegato per immagini</i>	79

<b>LA LEADERSHIP</b>	<b>86</b>
<i>Stile direttivo/autoritario</i>	90
<i>Stile autorevole/visionario</i>	94
<i>Stile affiliativo/armonizzatore</i>	98
<i>Stile democratico/partecipativo</i>	103
<i>Stile battistrada/esigente</i>	107
<i>Stile basato sul coaching</i>	112
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>117</b>

# ***PRESENTAZIONE DEL MANUALE***

Il mondo del lavoro, come il mondo in generale è fatto di relazioni, di persone che lavorano insieme, che collaborano, come piccoli pezzi di un ingranaggio; se uno di questi pezzi si rompe, lavora male o a rilento, tutto il sistema ne risentirà.

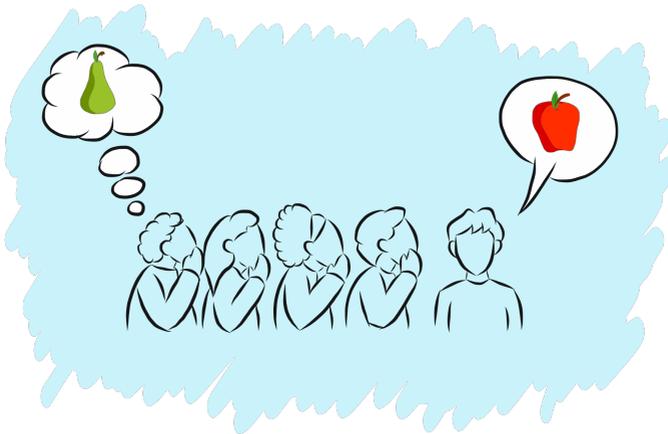
Come fare affinché “la macchina” sia sempre efficiente, che tutto vada nella giusta direzione e che il lavoro venga svolto in maniera appropriata e funzionale?



Ogni azienda ha un suo organigramma ben preciso, e chi ne è a capo sa quali sono gli obiettivi e il percorso per

raggiungerli. Siamo però sicuri che anche i collaboratori ne siano al corrente? Che sappiano il motivo per cui lavorano proprio in quel determinato modo invece che in un altro?

In questo senso il problema più grande delle organizzazioni medio grandi è una comunicazione inefficace ai fini di ottenere il risultato voluto, è un po' come il gioco che facevamo da piccoli; il telefono senza fili, ve lo ricordate? ad ogni passaggio l'informazione veniva leggermente distorta fino ad arrivare alla fine ed essere, completamente diversa da quella di partenza.



Un'azienda di successo ha al suo interno team di lavoro funzionali composti da membri capaci, competenti e appagati sotto tutti i punti di vista e un responsabile in grado di “gestirli” al meglio.

Durante la lettura di questo elaborato ci soffermeremo sulle differenti caratteristiche tra un semplice gruppo e un team di lavoro; andremo poi ad aprire la “cassetta degli attrezzi” del perfetto collaboratore e infine andremo a zoommare sulla figura più importante che ogni team deve avere, il capo.

Il capo è colui che, scelto da altri, ha il difficilissimo compito di far lavorare il gruppo in armonia, con affiatamento, valorizzando tutti e facendoli andare nella stessa direzione.

Ciò avviene solo se è considerato e accettato da tutti i suoi collaboratori anche come leader.

Il quarto e ultimo capitolo sarà dedicato a tutti i modi con i quali un capo può gestire il suo team. Vedremo nel dettaglio cos'è la leadership e come sia complesso utilizzarla correttamente in ogni contesto.

Per poter comprendere al meglio tutti i concetti esposti nei diversi capitoli e immedesimarsi a pieno provate ad immaginare la seguente situazione lavorativa:

*Roberto, Marco, Andrea, Filippo, Simona e Elena sono colleghi.*

*Lavorano insieme da diverso tempo presso un'azienda del settore commerciale.*

*All'apparenza sembrano molto affiatati; il lavoro procede in maniera abbastanza fluida, senza troppi intoppi.*

*Ognuno di loro ha le proprie caratteristiche, il proprio carattere, alcune abilità eccellenti nell'ambito lavorativo e alcuni aspetti che, invece, sono "d'intralcio" nel sereno svolgimento del lavoro.*

**Roberto** è il tipico ragazzo solare, ironico e con la battuta sempre pronta anche sul lavoro. Gli piacciono gli schemi e vuole sempre avere tutto sotto controllo.

**Marco** è uno stagista. All'inizio il gruppo non lo ha accolto molto bene perché tutti sapevano essere il figlio del capo; ma con il tempo si è dimostrato una persona capace di imparare il mestiere anche se non è ancora del tutto autonomo.

**Andrea** è un tipo molto discreto, non si relaziona tanto con gli altri se non per questioni puramente lavorative.

*Tutti però contano su di lui quando c'è bisogno di ricordare qualcosa. È l'archivio vivente delle informazioni del gruppo.*

**Filippo**, insieme a Roberto, è il “veterano” del gruppo. Va d'accordo con tutti e cerca sempre soluzioni ai problemi anche non direttamente suoi. Dà il suo aiuto a tutti solo se espressamente richiesto.

**Simona** è la più giovane ed è l'ultima arrivata. Si è perfettamente integrata nel gruppo e fin da subito si è dimostrata un'ottima lavoratrice e collega. Segue le regole e rispetta le consegne.

Infine **Elena**. Lei è la creativa del gruppo, propone sempre soluzioni strane e alternative, attualmente però è al 5° mese di gravidanza e presto andrà in maternità.

L'equilibrio di questo gruppo di lavoro sta per essere interrotto per via della decisione che il Dottor Marra, responsabile dell'azienda, si accinge a comunicare, cioè che da ora in avanti uno di loro sarà il nuovo capo settore, con tutti i diritti e i doveri che il ruolo comporta.

Su qualunque personaggio ricada la decisione del responsabile, quasi tutti i collaboratori hanno al proprio arco frecce per essere ottimi capi ma anche diversi aspetti del proprio modo di lavorare che potrebbero compromettere la loro credibilità in questo nuovo ruolo.

Ipotizzeremo durante tutto il manuale come questi sei colleghi possano mettere in pratica gli aspetti teorici che andremo ad esplicitare.



# **GRUPPO E TEAM**



Prima di poter approfondire i concetti chiave per comprendere al meglio come il capo possa diventare anche il leader di un gruppo di lavoro, è importante che venga fatta chiarezza sul contesto nel quale un leader è solito agire.

Nel linguaggio comune i termini “*gruppo*” e “*squadra*”, o per usare un termine inglese “*team*”, vengono sovente usati come sinonimi. In realtà non lo sono, ci sono alcune differenze sostanziali e molte sfumature concettuali che rendono questi due termini molto diversi

tra loro, con un utilizzo specifico a seconda del contesto in cui ci si trova.

Iniziamo col dire che, lavorativamente parlando, è fondamentale parlare di team e non solo di gruppo, vediamo perché.

## **NON TUTTI I GRUPPI SONO TEAM MA TUTTI I TEAM SONO GRUPPI.**

Partiamo dalle loro definizioni.

Il concetto di **gruppo** è stato per anni al centro di molti studi di psicologia e svariati autori hanno cercato di dargli una definizione al fine di comprendere al meglio il suo utilizzo.

Per esempio per lo psicologo Shaw un gruppo è definito come “un insieme di persone che **interagiscono** in modo che ogni persona influenza ed è influenzata da ogni altra persona“ (Shaw, 1981)<sup>1</sup>.

Per George e Jones è “un insieme di individui che **interagiscono** reciprocamente al fine di raggiungere

---

<sup>1</sup> Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.

determinati obiettivi o soddisfare particolari bisogni” (George e Jones, 2002)<sup>2</sup>.

Per Kreitner e Kinicki invece il concetto di gruppo è definibile come “due o più persone che **interagiscono** liberamente condividendo norme e obiettivi collettivi e avendo un’identità comune” (Kreitner e Kinicki, 2004)<sup>3</sup>.

In queste definizioni date da autori diversi sono presenti alcuni termini uguali o simili.

Concentrandosi sui sostantivi tutti utilizzano parole come “individui” o “persone”, concetti molto generici e applicabili ai più svariati contesti.

Per quanto riguarda la scelta dei verbi sono tutti concordi nell’utilizzare il verbo “interagire” che ha come significato “agire reciprocamente”, “avere un’influenza reciproca”.

Nella definizione del concetto di **team** invece ci sono alcune sfumature fondamentali che ne modificano il significato rispetto a quello appena visto del termine gruppo.

---

<sup>2</sup> George, J. M., e Jones, G. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International

<sup>3</sup> Kreitner R., Kinicki A. (2004). *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all’esperienza*. Apogeo, ed. 2008



Il team è un “gruppo di lavoro con un **elevato livello di interazione** tra i membri e con il loro responsabile; i membri possiedono **competenze** professionali pregiate e svolgono **compiti assai impegnativi** che presuppongono **elevata interdipendenza e cooperazione**”.

Proviamo ad analizzare questa definizione.

Si tratta di un gruppo, ma viene fatta una specifica importante “di lavoro”; questa è la prima grande differenza tra un gruppo e un team. Quando siamo tra amici siamo un semplice gruppo che fa determinate attività insieme, come andare a mangiare una pizza;

quando invece siamo sul luogo di lavoro e abbiamo a che fare con dei colleghi necessariamente facciamo parte di un team.

In questa definizione, come per quelle del termine *gruppo*, si utilizza il concetto di “interazione” ma qui ne viene sottolineata l’importanza con l’aggettivo ELEVATO. Un’ulteriore grossa differenza dei due concetti in esame riguarda i soggetti, in un team non si parla generalmente di persone né di individui ma vengono evidenziate due figure molto specifiche: i membri e il responsabile.

L’essere *membro di un team* racchiude in sé un senso di appartenenza a qualcosa, a un tutto più grande di ogni singolo componente.

La figura che segna la profonda diversità tra un gruppo e un team è quella del RESPONSABILE, del capo, colui che risponde personalmente sull’andamento del settore di attività cui è preposto.

Quindi in un team ci sono molti individui ma questi sono posizionati su due differenti livelli (capo e collaboratori), in un gruppo invece si trovano tutti sullo stesso piano.

L’ultima fondamentale differenza tra chi fa parte di un gruppo e chi fa parte di un team sono le *competenze professionali utili al raggiungimento dell’obiettivo comune* e il fatto che ognuno conosce il compito che gli è stato assegnato.

Lavorare, però, *con* altre persone non significa lavorare come una squadra.

Per essere davvero di fronte ad un vero lavoro di squadra devono essere presenti collaborazione, comunicazione e riconoscimento di un obiettivo comune. Per far sì che il team sfrutti al meglio il suo potenziale è importante che tutti i membri della squadra siano consapevoli che **“il tutto deve essere maggiore della somma delle sue parti”**. Cosa significa? Tutti i collaboratori devono aver ben chiaro che il lavoro del singolo non ha valore assoluto se non lo mette al servizio dei propri colleghi.

*Prendiamo il nostro esempio:*

*Andrea mette al servizio del gruppo la sua ottima memoria e tutti sanno di poter contare su di lui. Simona dal canto suo rispetta sempre le scadenze, il suo essere puntuale però non è sufficiente affinché le scadenze del gruppo vengano rispettate. Potrebbe esserci nel gruppo qualcuno che manca di questa puntualità, Marco, per esempio, essendo uno stagista potrebbe non riuscire a stare dietro alle tempistiche.*

Insomma il team deve essere in grado di produrre una soluzione di migliore qualità rispetto a quella che si potrebbe ottenere se si combinassero insieme i contributi dei singoli membri (Brounstein, 2016)<sup>4</sup>.

C'è un'altra importante differenza tra *gruppo* e *squadra* e riguarda il *concetto di responsabilità*.

All'interno di un gruppo ognuno è responsabile delle proprie prestazioni e ha una minima responsabilità nei confronti gli altri.

In una squadra invece, tutti i membri condividono la responsabilità in modo solidale, infatti nella definizione si parla di *elevata interdipendenze e cooperazione*.

*Per esempio, se a Marco è stato affidato un compito e capisce di non essere del tutto preparato per poterlo portare a termine, potrebbe rivolgersi a qualcuno del team per avere una mano. Filippo sarebbe la persona giusta e potrebbe aiutarlo a trovare una soluzione valida e rapida.*

*L'interdipendenza e la cooperazione si riferiscono al fatto che il lavoro di Marco non è un problema SOLO di Marco ma riguarda tutti.*

---

<sup>4</sup> Brounstein, M. (2016). *Managing Teams for Dummies*. Retrieved 19 August 2016

Il famoso motto dei Tre Moschettieri di Alexander Dumas: *“Tutti per uno. E uno per tutti”* rende bene l’idea di quello che può essere considerato lo spirito di squadra.

## ***Come costruire un team di lavoro***



Mettere insieme un numero di persone e pensare che possano diventare un team dall’oggi al domani è pura utopia.

Serve in primis TEMPO.

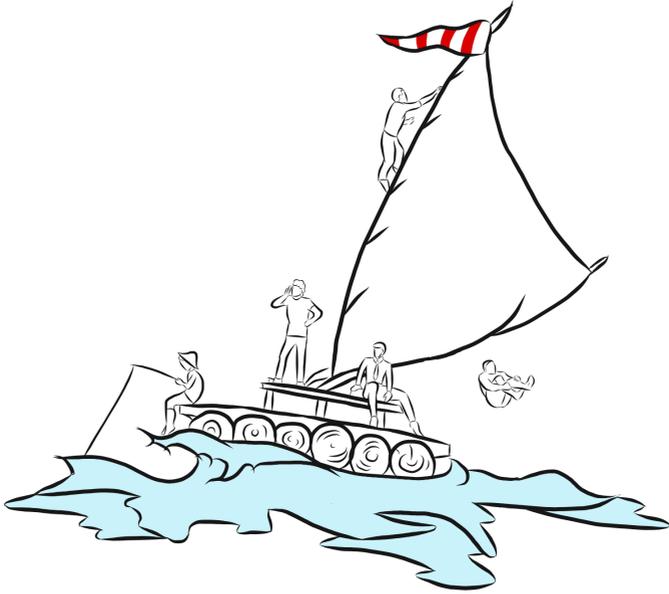
Tempo per conoscersi, per capirsi, per trovare le giuste distanze.

Per rendere meglio l’idea si potrebbe immaginare i membri di un team come naufraghi su una zattera molto

piccola. L'obiettivo è che tutti riescano a rimanere a bordo senza che nessuno cada in mare.

In un primo momento non ci sarà equilibrio, tutti si muoveranno in maniera scomposta e solitaria, senza pensare a quali siano i movimenti degli altri. Più il tempo passa più questo caos si placcherà fino ad arrivare ad un perfetto equilibrio perché ognuno avrà trovato il proprio posto sulla zattera.

Così accade nelle dinamiche di un gruppo "obbligato" a stare insieme per motivi lavorativi.



Ogni team è unico e ha una storia propria ma ci sono alcune caratteristiche che li accomunano tutti perché necessarie per permettere al semplice gruppo di trasformarsi e evolvere in un team.

Quattro sono le più importanti:

### **Fiducia**

Potrebbe sembrare scontato ma una squadra funziona meglio se tutti i suoi membri si fidano l'uno dell'altro.

Ovviamente, essendo tutti esseri umani unici e con personalità differenti, è altamente probabile che in un team ci sia un individuo più affidabile di altri, ma anche uno meno affidabile.

Partiamo dal membro più affidabile.

Probabilmente sarà colui che esercita un buon stile di **leadership**, per esempio una persona flessibile, capace di formare i colleghi meno esperti e che permette ai membri di esprimersi al meglio, sentendosi così valorizzati sia a livello lavorativo che personale.



*Per riprendere il nostro esempio, Roberto e Filippo potrebbero rispecchiare in parte queste caratteristiche.*

Per quanto riguarda l'elemento meno affidabile del team, il problema sta nel valutare quanto l'affidabilità dell'intero gruppo di lavoro possa essere messa in discussione anche solo da quell'unico individuo.

*Chi potrebbe essere il membro meno affidabile del nostro team?*

*Marco in quanto stagista meno esperto? Andrea perché comunica poco con i colleghi? Elena perché troppo estrosa e le sue idee non sempre portano a soluzioni concrete?*

*Non c'è una sola risposta corretta, tutti e tre questi esempi potrebbero portare ognuno di loro ad essere "quello meno affidabile". Sta nei collaboratori capire se queste caratteristiche mettono in dubbio l'affidabilità dell'intera squadra.*

*Nessuno si aspetta che Marco sia affidabile al 100% e, in quanto stagista, il suo operato verrà ricontrollato da un membro più esperto.*

*La comunicazione poco efficace è un limite personale di Andrea ma se gli altri ne sono consapevoli potrebbero*

*coinvolgerlo appositamente nella conversazione. Roberto, in questo senso, sembrerebbe il più adatto. Elena, infine, ha idee stravaganti e questo potrebbe essere un problema se il gruppo non si fida al massimo. Se il team non crede realmente nelle idee di Elena e lei continua a portarle avanti, non ci sarà fiducia non solo rispetto al singolo (Elena) ma anche rispetto al gruppo.*

### **Positività**

Riferendoci ancora per un attimo alla caratteristica della “fiducia” si è scoperto che le persone che hanno un pensiero positivo e sono portate all’umorismo tendono a risultare maggiormente affidabili agli occhi degli altri.

Quando il **clima** nel team è sereno e positivo, si genera senso di integrazione, di apparenza e spirito di gruppo.

L’umorismo rende coeso un gruppo di lavoro e contribuisce ad accrescere il piacere di lavorare con i propri collaboratori, aumentando collaborazione e cooperazione.



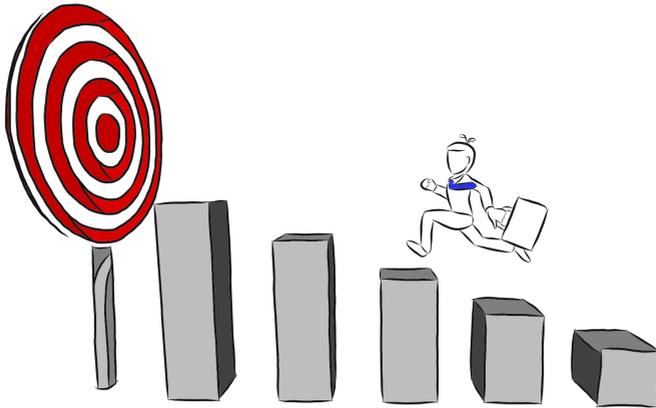
Ovviamente l'umorismo va "dosato" ma in ogni caso la positività riduce lo stress, aumenta la creatività e migliora la comunicazione.

In generale si può affermare che un clima positivo soddisfa il bisogno umano di socializzare, dà risalto ai successi del gruppo, motiva le persone a perseverare e soprattutto permette al luogo di lavoro di diventare un ambiente dove le persone possono "correre il rischio" di abbassare le proprie difese.

*Tra i membri del nostro gruppo Roberto parrebbe il più adatto per creare questo clima positivo e sereno, l'importante è che riesca, come abbiamo detto precedentemente, a dosare il suo senso dell'umorismo.*

*Chi, invece, con molta probabilità non sarebbe in grado di generare positività nel team è Andrea perché manca di una caratteristica fondamentale per farlo: la comunicazione con gli altri, che vada oltre le mere informazioni lavorative.*

## Obiettivi chiari



È stato condotto uno studio su molti manager e professionisti di decine di differenti aziende per tentare di capire se realmente i gruppi di lavoro avessero ben chiari gli obiettivi da portare a termine. Dai risultati è emerso che la maggior parte sa quali siano i punti sui quali lavorare ma al contempo non conosce in maniera chiara e specifica quali siano i perché e le motivazioni di tali obiettivi.

La definizione di obiettivi chiari e comuni a tutti i membri è tra i maggiori ostacoli che si possono incontrare durante l'evoluzione di un semplice gruppo in un team di successo.

Perché è così importante che ci siano obiettivi comuni e soprattutto che tutti i membri del team siano a conoscenza di essi?

Perché tale conoscenza esplicitata dal capo/leader del gruppo permette ai collaboratori di “affezionarsi” all’obiettivo, fa maturare il loro impegno e la loro motivazione, favorisce la presa di decisioni sulla base del consenso collettivo, permette di andare tutti nella stessa **direzione** e soprattutto di aumentare il senso di appartenenza tipica dei team.

*Nel nostro esempio è bene che sia il Dott. Marra in persona a far sì che tutti i collaboratori vengano a conoscenza degli obiettivi aziendali e dei motivi per i quali sono stati scelti proprio questi traguardi. Sarà poi compito del capo settore fare le veci del responsabile e di tanto in tanto ricordare ai propri colleghi gli obiettivi che il team deve raggiungere.*

### **Definizione dei ruoli**

Quando un gruppo di persone lavora insieme per raggiungere un obiettivo comune, è chiaro a tutti i collaboratori quali siano le cose che devono fare per portare a termine il lavoro di squadra?

Rispondere affermativamente a questa domanda sembra semplice ma spesso, nella realtà dei fatti, è poco chiaro quali siano i compiti che i singoli componenti del team debbano svolgere e quali siano i ruoli da ricoprire.

La **struttura** del team, ovvero il ruolo che ogni membro ha, se poco chiara può diventare un grosso problema nella sua evoluzione.

È sempre importante che vi sia una chiara divisione dei ruoli e che ognuno conosca il proprio e quello altrui. Questo aspetto risulta cruciale quando si è di fronte a un cambiamento lavorativo e quindi la squadra è costretta ad adattarsi ad una nuova e sconosciuta situazione.



*Prendiamo il nostro esempio.*

*Li abbiamo lasciati in una condizione particolare, da uno stato di equilibrio (trovato con il tempo) a un cambiamento: uno di loro diventerà capo settore.*

*In questa fase è importante che il Dottor Marra, comunichi la sua decisione a tutto il team e non solo al designato, in modo da permettere a tutti di conoscere le decisioni prese e i motivi di tale scelta.*

*Il Dott. Marra dovrà utilizzare una comunicazione efficace, che sia chiara e sintetica, che tutti siano in grado di comprendere al fine di permettere una miglior definizione dei ruoli e dei compiti che ogni membro dovrà avere da ora in avanti.*

Se i ruoli non sono definiti chiaramente allora nessuno sa quale sia il suo compito e le possibilità di raggiungere l'obiettivo diminuiscono.

**Una delle ragioni più comuni per cui un gruppo di lavoro fallisce è che la comunicazione tra i componenti non è efficace** (questo argomento verrà approfondito nel prossimo capitolo).

Quando vi è una buona comunicazione il team è in grado di lavorare, cioè creare **processi** sinergici capaci, per esempio, di trovare ottime soluzioni ai problemi,

prendere decisioni in maniera equilibrata, migliorare continuamente generando senso di responsabilità in ognuno dei membri e renderli così più motivati sul posto di lavoro.

Il team che vuole avere miglioramenti continui creando nuove sinergie deve affidarsi a quella che in psicologia viene definita come Intelligenza Collettiva<sup>5</sup> e fare leva sull'esperienza dei membri più anziani e sulla creatività portata dai nuovi ingressi.

*Nel nostro esempio l'esperienza è nelle figure di Roberto e Filippo in quanto veterani e in Andrea perché dotato di un'ottima memoria, mentre la creatività potrebbe essere riposta in Simona e Marco perché ultimi arrivati e in grado quindi di vedere le problematiche sotto altri punti di vista ed Elena per le proprie qualità personali. Come potete notare tutti e sei i componenti del team danno il loro contributo o in un senso o nell'altro.*

---

<sup>5</sup> Pierre Levy (1996), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*. Milano, Feltrinelli.

Per concludere è bene ricordare che per essere un buon team è necessario che:

- **i membri interagiscano e si influenzino a vicenda;**
- **ogni membro rispetti le norme di comportamento che caratterizzano quello specifico team;**
- **ogni membro abbia un ruolo e lo riconosca come proprio;**
- **tutti i membri siano interdipendenti, cioè vi sia aiuto reciproco per arrivare agli scopi che il team si è prefissato.**

# **STRUMENTI UTILI PER LAVORARE IN TEAM**



Compresa la sostanziale differenza tra il concetto di gruppo e quello di team e chiarite le caratteristiche specifiche che un team funzionale dovrebbe avere, in questo capitolo ci occuperemo di ciò di cui un buon capo avrebbe sempre bisogno nel suo lavoro, la sua

“la cassetta degli attrezzi”.

È importante anticipare, prima di entrare nel merito della questione, che questi strumenti possono, anzi devono essere utilizzati da tutti i componenti di un team. Se ciò avviene allora siamo di fronte ad un gruppo di lavoro in grado di affrontare in modo funzionale ed efficace tutte le sfide che gli vengono proposte.

Tutti i membri del team dovrebbero avere una buona **autoefficacia** e il capo dovrebbe essere in grado di

spronare tutti affinché questa aumenti, una spiccata **intelligenza emotiva** per potersi mettere nei panni degli altri e provare a vedere questioni e problematiche da diversi punti di vista, cambiando prospettiva.

Questi primi due strumenti definibili come “interiori”, cioè riguardano nello specifico noi stessi, gli altri non sono direttamente coinvolti, sono quindi questioni riguardanti la sfera personale di ognuno di noi.

È, invece, di fondamentale importanza la presenza degli altri quando utilizziamo gli ultimi due strumenti presenti nella cassetta degli attrezzi, ovvero la **comunicazione efficace** e i **feedback** corretti. Questi agevoleranno le dinamiche del team in modo positivo.

Approfondiremo adesso uno alla volta questi quattro strumenti necessari ai fini di un ottimo lavoro di squadra.

## ***Autostima e autoefficacia***

Per i non addetti ai lavori “autostima” e “autoefficacia” sono sinonimi, termini simili, pressoché interscambiabili. Sono invece concetti che rappresentano due differenti stati interiori anche se hanno una forte connessione tra loro perché sono entrambe parti fondamentali per permettere a noi stessi di mantenere un buon livello di benessere psicofisico.

Quali sono le differenze tra autostima e autoefficacia?

L'**autostima** rappresenta un **aspetto globale** della personalità. Si riferisce al nostro valore come persone nella nostra totalità.

Se si ha un'autostima sufficientemente forte, questa sarà anche sufficientemente stabile e comporterà un benessere psicofisico ottimale. L'autostima è però una scala di valori e quindi può oscillare verso i poli estremi. Quando è troppo debole siamo di fronte alla classica situazione in cui una persona pensa di sé stessa: “non so fare niente, non valgo nulla”, al contrario, si ha un'alta autostima quando si è portati a pensare di saper fare tutto in tutti gli ambiti.

Per darle una definizione potremmo affermare che si tratta della **sensazione di adeguatezza che si può avvertire, in generale, nelle diverse situazioni della vita.**

Si pensi al vestiario per esempio, chi è abituato a vestire abiti casual durante l'attività lavorativa e magari anche durante il tempo libero, si sentirà come “un pesce fuor d'acqua” quando dovrà vestirsi elegante perché invitato ad un matrimonio (camicia chiusa fino all'ultimo bottone, nodo della cravatta stretto o tacchi vertiginosi). Diversa sarà la sensazione dell'invitato al matrimonio che si presenta al lavoro ogni giorno in giacca e cravatta.

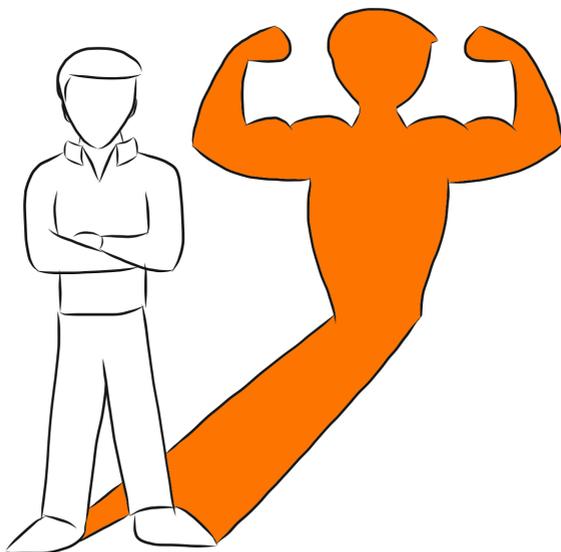
Chi ha una buona autostima è colui o colei che si trova a proprio agio sia in abito elegante che in tuta.

L'**autoefficacia**, più specificatamente “autoefficacia percepita” citando esattamente le parole usate dallo psicologo Bandura (1996) corrisponde alla “consapevolezza di essere capace di dominare specifiche attività, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psicologico o sociale”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Bandura, A. (1996). *Il senso di autoefficacia. Aspettative su di e azione*. Erikson, Trento.

In altre parole, è la **percezione che ognuno di noi ha rispetto alla sua capacità di essere in grado di fare, sentire, esprimere, essere o divenire qualcosa.**



In questo caso non si parla di globalità come nel concetto di autostima ma si fa riferimento a specifici ambiti.

Facciamo un esempio:

Se ci facessero questa domanda: “da 1 a 10 quanto ti senti capace di giocare una partita a scacchi?”. Io personalmente risponderei 0 perché non conosco neanche una regola del gioco; un giocatore di scacchi

professionista probabilmente risponderebbe 9 o addirittura 10.

Se chiedessero invece: “da 1 a 10 quanto ti senti capace di riprodurre il quadro della Gioconda di Leonardo Da Vinci?”. Il nostro giocatore di scacchi presumibilmente risponderebbe 1 o 2 mentre un artista potrebbe rispondere anche 7 o 8.

Queste convinzioni permettono ad ognuno di noi di fare valutazioni e di porsi obiettivi.

L'autoefficacia è quindi una capacità specifica che riguarda un determinato contesto, posso sentirmi molto bravo in qualcosa e poco portato per altre.

Al contrario l'autostima, in quanto facoltà globale, nonostante temporanee fluttuazioni fra difficoltà e successi che sono normali nella vita di tutti noi, dovrebbe rimanere sempre sufficientemente stabile.

## ***Costruzione dell'autoefficacia***

Nel saggio “Autoefficacia: teoria e applicazioni”<sup>7</sup> (2000) Bandura suggerisce cinque strategie attraverso le quali è possibile costruire e migliorare questa importante abilità che condiziona direttamente il livello di fiducia in sé stessi.

### 1. Le esperienze dirette

Ogni esperienza che facciamo incide direttamente sulla nostra sensazione di “essere capaci” ovvero sul senso di efficacia. Quando l'obiettivo viene raggiunto con successo è automatico che la fiducia nelle nostre capacità aumenti, la parte interessante è che anche quando vi è un insuccesso è possibile che il nostro senso di autoefficacia cresca. Ciò accade quando viene valorizzato il fatto di averci comunque provato e di soffermarsi e identificare le cose che non hanno funzionato al fine di trarne miglioramenti. È possibile trasformare un fallimento in una importante occasione di crescita.

---

<sup>7</sup> Bandura A. (1997, ed. it. 2000). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Erickson Ed.

Il vero fallimento risiede nella rinuncia, ogni esperienza rappresenta un piccolo grande successo solo per il fatto di averla affrontata.

## 2. L'osservazione delle esperienze altrui

Osservare gli altri è il modo principale che l'essere umano utilizza inconsapevolmente sin da piccolo per apprendere attraverso l'osservazione e poi l'imitazione dei comportamenti degli adulti.

Questa tecnica permette di apprendere rapidamente un'abilità attraverso lo studio dei comportamenti di persone che hanno raggiunto risultati rilevanti in quel determinato ambito di interesse.

L'aspetto importante però è che non bisogna soffermarsi alla mera imitazione ma bisogna capire e studiare le strategie vincenti delle persone di successo e poi adattarle a quelli che sono i propri talenti e le proprie necessità.

## 3. La persuasione verbale e le influenze sociali

L'incoraggiamento ricevuto attraverso le relazioni sociali, unito alla credibilità che ha per noi la persona che ci sta incoraggiando, è un importante elemento di condizionamento del nostro senso di efficacia.

Tendenzialmente ricevere gratificazioni e complimenti può regalarci fiducia mentre l'essere criticati ha l'effetto contrario.

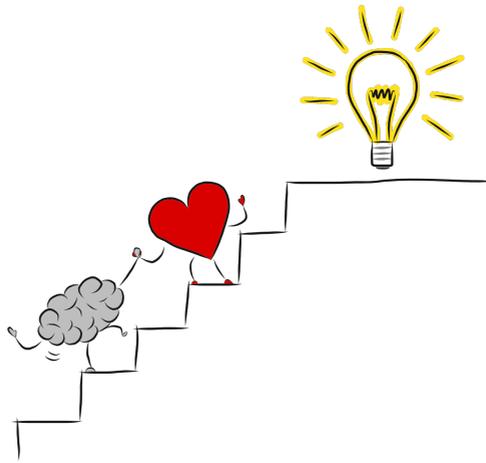
#### 4. La gestione degli stati fisiologici ed emozionali

Il tema relativo alla gestione delle emozioni è veramente molto ampio, in questa sede ci soffermeremo sul fatto che le emozioni hanno un impatto diretto sul nostro corpo.

Agitazione, tensione muscolare, stanchezza sono tutti indicatori fisiologici che ognuno di noi deve saper interpretare come segnali inviati dal corpo per cambiare atteggiamento.

Le persone dotate di un alto livello di autoefficacia sanno interpretare e gestire correttamente questi segnali, e sono in grado, per esempio, di individuare la migliore strategia da adottare per trasformare un'emozione negativa in energia positiva.

Quando un'emozione prende il sopravvento si ha la sensazione di perdere il controllo della situazione. Quando ciò avviene manca la sensazione intrinseca al concetto di autoefficacia, cioè sentirsi capaci di...

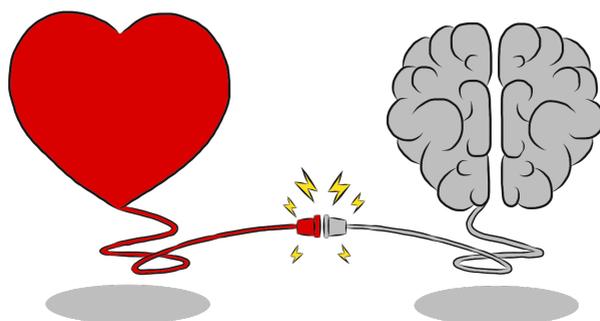


## 5. L'immaginazione

La quinta e ultima strategia per la costruzione e il miglioramento dell'autoefficacia è l'immaginazione.

La parte inconsapevole della nostra mente non distingue fra un'esperienza vividamente immaginata e una esperienza realmente vissuta, questo significa che sviluppare la capacità di vedersi efficaci e vincenti mentalmente rafforza la reale fiducia nelle nostre abilità.

## ***Intelligenza Emotiva***



L'intelligenza emotiva<sup>8</sup> è il secondo strumento che deve essere presente nella cassetta degli attrezzi di tutti coloro che vogliono lavorare in team.

Non ha nulla a che vedere con il quoziente intellettivo e neanche con il grado di istruzione che ognuno di noi ha; si tratta invece della capacità che permette di percepire, identificare e riconoscere le emozioni proprie e altrui in maniera precisa nel momento stesso in cui sorgono. È anche la capacità di automotivarsi e gestire le proprie emozioni in modo costruttivo.

È stato studiato che il quoziente di intelligenza "QI" mostra i suoi limiti quando viene utilizzato per prevedere il successo che un individuo otterrà successivamente

---

<sup>8</sup> Goleman, D. (1996). *Intelligenza emotiva*. BUR.

nella vita professionale e, più in generale, in quella sociale. È dimostrato che a elevati quozienti intellettivi corrispondono risultati mediocri nel campo del lavoro e della riuscita sociale.

L'intelligenza emotiva, invece, permette di spiegare il successo di persone non dotate, per esempio, di spiccate capacità logico-matematiche, ma caratterizzate da forti potenzialità emotive e ottime abilità di trascinarsi dell'altro.

Tale competenza è stata studiata sia a livello teorico che pratico da Daniel Goleman, docente di psicologia ad Harvard. Egli distingue l'intelligenza emotiva in **intelligenza emotiva personale** e **intelligenza emotiva sociale**.

La prima comprende al suo interno tre sotto-competenze:

- Auto-conoscenza, ovvero la **consapevolezza delle nostre emozioni**, ciò implica il darle un nome e un significato. Comprende anche la corretta "lettura del linguaggio del corpo", cioè l'insieme di gesti, posture, sguardi ed altri segnali non verbali ampiamente utilizzati nella comunicazione interpersonale. È inoltre una autovalutazione obiettiva delle proprie capacità e soprattutto dei propri limiti, così da riuscire a porsi

obiettivi realistici, aumentando il senso di autoefficacia e mantenendo stabile l'autostima.

- Auto-regolazione implica la **capacità di gestire efficacemente le nostre emozioni**, ciò non significa negarle o soffocarle, ma riuscire ad esprimerle in una forma socialmente accettabile.
- Auto-motivazione è la **capacità di rimanere motivati nonostante le inevitabili difficoltà**, crisi e frustrazioni che comporta il raggiungimento di un obiettivo importante. Implica una giusta dose di ottimismo e di spirito di iniziativa.



Secondo Goleman però l'intelligenza emotiva oltre a far parte della sfera personale, ha anche alcune fondamentali e profonde caratteristiche legate all'ambito sociale.

Queste sono:

- L'empatia, la **capacità di riconoscere le emozioni e i sentimenti negli altri** o più semplicemente "sapersi mettere nei panni degli altri". Essere empatici significa percepire il mondo interiore dell'altro, mantenendo tuttavia la consapevolezza del proprio essere.
- La comunicazione, la **capacità di parlare agli altri, facendo coincidere le parole con le proprie convinzioni ed emozioni.**

La comunicazione è un concetto talmente importante ai fini della buona riuscita di un team (e quindi dell'intera azienda per cui opera) che viene considerato uno strumento a sé stante, di cui discuteremo successivamente.

In conclusione è bene ricordare che l'intelligenza emotiva è di grande utilità durante tutto l'arco della vita, specialmente nei momenti più delicati in cui dobbiamo prendere decisioni importanti o affrontare delle sfide per avere successo a livello personale e professionale, ma

soprattutto è importante ricordare che può essere migliorata nel corso di tutta la vita.

## ***Comunicazione efficace***

La cassetta degli attrezzi del buon membro di un team inizia a riempirsi.

Il prossimo strumento che verrà definito è forse il più importante, necessario al raggiungimento degli obiettivi del gruppo, per lavorare in armonia e in un clima positivo e sereno.

Negli ambienti aziendali le informazioni spesso provengono da molte fonti diverse, ce ne sono di utili ma anche molte inutili e i lavoratori e le lavoratrici rischiano di essere sommersi da queste con il rischio di perdere le notizie più rilevanti che servono per lavorare al meglio.

La comunicazione all'interno di un team non deve essere dispersa per non creare malintesi. Il suo obiettivo è quello di distribuire le informazioni in maniera efficace, renderle disponibili a chi le utilizza evitando di diffondere ciò che non serve.

Generalmente quando si comunica si trasmette molto più di ciò che si vorrebbe dire con le nostre parole:

i gesti, la postura, l'intonazione della voce, persino il silenzio possono rivelare emozioni e pensieri, influenzando l'efficacia del messaggio trasmesso.

Esistono infatti tre diversi livelli di comunicazione: verbale, paraverbale e non verbale. La differenza tra chi sa comunicare in maniera efficace e chi, invece, non riesce a trasmettere il messaggio nel modo desiderato, sta proprio nella capacità di sintonizzare questi livelli.

Come si fa? Innanzitutto bisogna conoscerli e saperli gestire contemporaneamente.

Vediamo nel dettaglio in cosa consiste ogni livello.



- Comunicazione verbale

La comunicazione verbale è costituita dalle **parole** che si usano durante una conversazione, normalmente è anche il livello di cui si è più consapevoli, quello su cui ognuno di noi pone maggiore attenzione.

Quando vogliamo esprimerci, infatti, cerchiamo di scegliere accuratamente le parole, adattando il registro al nostro interlocutore: se siamo in un contesto formale, useremo un linguaggio più forbito, dando del *Lei* per esempio, se parliamo in un ambito informale, useremo un gergo più colloquiale.

In generale, si cerca di costruire il discorso in modo chiaro, comprensibile e persuasivo, destando l'interesse e la curiosità nell'interlocutore.

- Comunicazione paraverbale

Il secondo livello di comunicazione è quello paraverbale, ovvero il **modo** in cui si dice qualcosa. Gli indicatori sono il tono, la velocità, il ritmo, il timbro e il volume della voce.

A questo livello comunicativo vi è molta meno consapevolezza rispetto al verbale. Se infatti, è normale preparare un discorso o scegliere alcune parole al posto di altre, è meno usuale *decidere* il tono di voce o il

timbro. La comunicazione paraverbale si usa in modo naturale, senza porvi particolare attenzione ed è da questo livello comunicativo che l'interlocutore è in grado di percepire lo stato emotivo di cui sono cariche le nostre parole e quindi l'emozione che si prova e si vuole trasmettere in quel momento.

- Comunicazione non verbale

Il terzo livello riguarda l'aspetto non verbale, ovvero tutto ciò che si trasmette attraverso la **postura**, la **mimica facciale**, i **movimenti**, la posizione occupata nello spazio rispetto all'interlocutore ma anche il modo di vestire, per esempio.

Come nel livello paraverbale non sempre siamo consapevoli di quanto questi elementi rivelino qualcosa di noi e, viceversa, di quanto sia importante saperli "leggere" per comprendere meglio chi si ha di fronte.

Lo psicologo Mehrabian formulò il "modello 55/38/7"<sup>9</sup> relativo al grado di importanza dei tre livelli comunicativi. Tale modello spiega in maniera semplice ma esaustiva

---

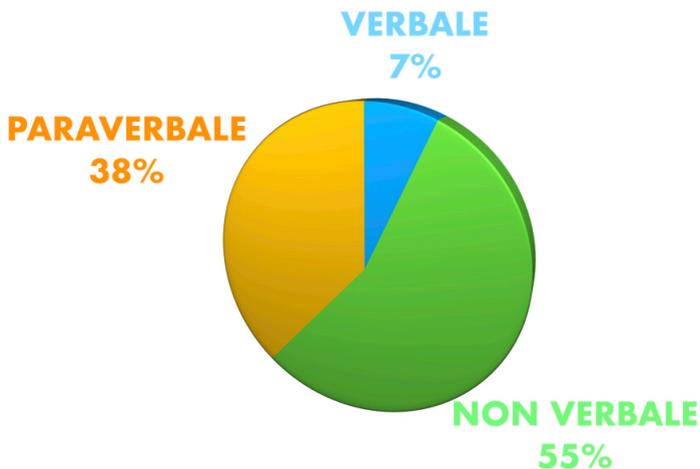
<sup>9</sup> Mehrabian, A., & Weiner, M. (1967). *Decoding of inconsistent communications*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 109-114.

Mehrabian, A., & Ferris, S. (1967). *Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels*. *Journal of Consulting Psychology*, 31, 248-252.

quanto peso possano avere le nostre parole, il nostro atteggiamento e il modo in cui diciamo ciò che vogliamo esprimere durante una conversazione.

Secondo Mehrabian il 55% del messaggio comunicativo è dedotto dal linguaggio non verbale (gesti, mimica facciale, postura), il 38% dagli aspetti paraverbali (tono, ritmo, timbro della voce) e solo il 7% dal contenuto verbale.

### **I TRE LIVELLI HANNO PESO DIFFERENTE NELLA COMUNICAZIONE CON L'ALTRO**



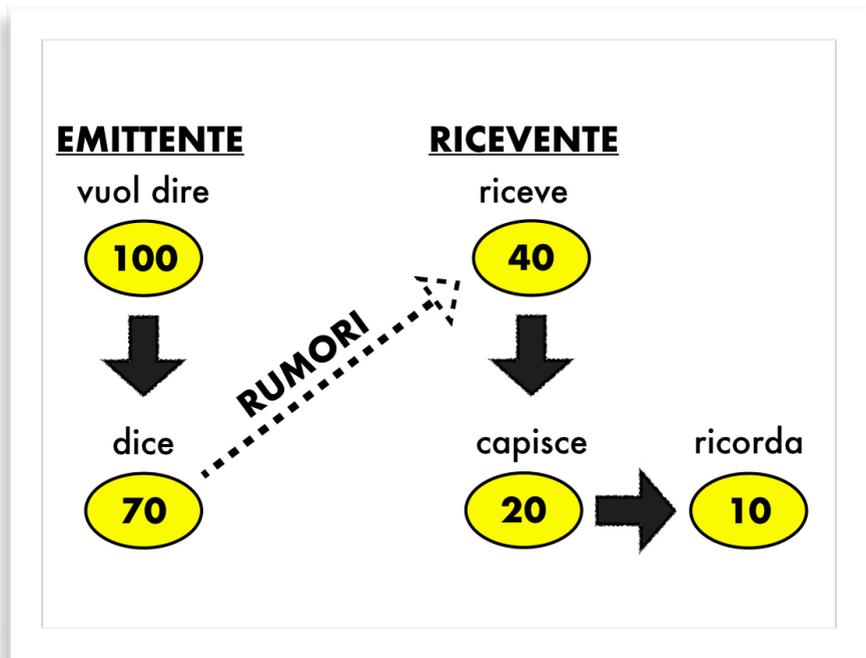
Se i tre livelli non sono allineati l'interlocutore avrà l'impressione di ascoltare una conversazione poco chiara, poco coerente e poco credibile.

**Saper armonizzare i tre livelli di comunicazione è fondamentale per comunicare efficacemente in ogni occasione:** al lavoro, in famiglia, con gli amici e davanti a una platea di persone.

Significa sapersi esprimere in ogni situazione con qualunque interlocutore a livello verbale, non verbale, in modo chiaro e coerente con il proprio stato d'animo.

Comunicare in modo efficace significa inoltre far sì che il messaggio che si desidera trasmettere all'altro arrivi in modo da poter essere compreso, ricordando che possono esserci i cosiddetti "rumori di fondo", cioè interferenze esterne (vero e proprio rumore, linea telefonica disturbata, ecc...) o interne (emozioni, pensieri che interferiscono con l'espressione o la comprensione del messaggio).

Pertanto è necessario tenere in considerazione il segnale di ritorno che si riceve dall'altro; l'ascolto delle parole, l'osservazione delle sue espressioni facciali, la voce, la postura e le parole per verificare se il messaggio è arrivato.



**È colui che ascolta a stabilire se la comunicazione è efficace o meno, non chi parla!!!**

Un capo che si trova in una situazione lavorativa complicata dovrebbe impegnarsi nello sfruttare questo strumento poiché, nonostante ciò comporterà un alto dispendio di energia psicofisica, i suoi benefici sugli altri e sul team saranno forti.

**Per definire la **comunicazione** come **EFFICACE** deve avere le seguenti caratteristiche:**

**1) le parole devono essere precise**

**2) i gesti e le dimostrazioni devono precisare le parole utilizzate**

**3) i tre canali comunicativi devono essere allineati e coerenti tra loro**

**4) chi ascolta deve cercare di capire il punto di vista dell'altro e aspettare a dare un suo giudizio**

Ci sono alcuni accorgimenti che possono aiutare nel provare ad utilizzare una comunicazione efficace:

- Utilizzare efficacemente i livelli della comunicazione: verbale, paraverbale e non verbale.
- Parlare in prima persona

Senza cadere in un esasperato egocentrismo, è possibile esprimere le proprie idee in modo del tutto individuale

aprendo una conversazione con frasi tipo “a mio parere...”, “io penso che...”, “secondo me...”, ecc...

L’impatto emotivo suscitato dall’esporsi in prima persona è forte dal punto di vista relazionale.

- *Non generalizzare*

Bisogna trovare sempre il coraggio di affermare il nostro pensiero, evitando di coinvolgere altre persone, senza arrogarsi il diritto di farsi portavoce di altri soprattutto se questi non sono stati informati precedentemente.

- *Esprimere fatti e proposte concrete*

La concretezza aiuta a centrare immediatamente il punto del discorso consentendo agli interlocutori di individuare fin da subito il nocciolo della questione.

La capacità di comunicare attraverso fatti precisi e utilizzando esempi denota una certa padronanza dell’oggetto di discussione, ciò permetterà di essere molto credibile agli occhi degli altri.

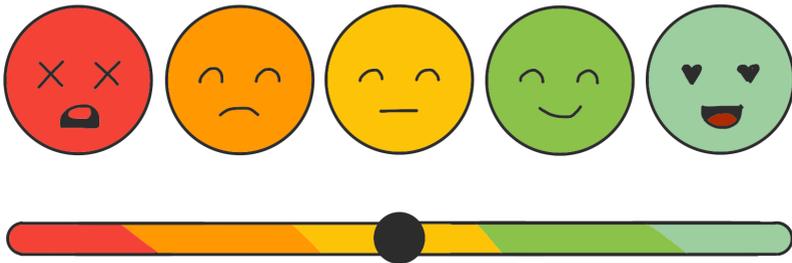
- *Evitare le critiche negative*

La critica in sé non è pericolosa o sgradevole, sono i modi sgarbati (livello paraverbale) che la rendono tale. Se viene esplicitata con espressioni offensive del tipo

“sei un incapace!” o “non capisci nulla!” chiunque ne risentirebbe.

Bisogna imparare a tradurre le critiche negative in critiche costruttive ma questo aspetto verrà approfondito nel prossimo paragrafo dedicato ai feedback.

## I feedback



L'ultimo strumento necessario per lavorare bene in gruppo è la capacità di utilizzare al meglio i feedback.

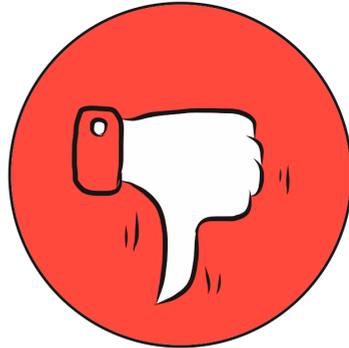
Il termine “feedback” è inglese e associa un verbo e un avverbio: *to feed* = *alimentare* e *back* = *all'indietro*; in italiano può essere tradotto con la parola RICONTRIO.

A livello comunicativo **i feedback sono quindi risposte o commenti che vengono dati in relazione ad un comportamento altrui.**

In un'azienda il feedback è l'atto comunicativo più frequente con cui un capo si confronta quotidianamente. È l'esprimere pareri sull'operato dei propri collaboratori che spesso avviene in maniera automatica, senza dargli troppo peso.

In realtà un feedback è uno strumento importantissimo per chi lavora in team e serve per creare un rapporto di cooperazione e collaborazione nel tempo tale da poter apportare migliorie non solo a livello relazionale ma anche aziendale.

I feedback possono essere di diverso tipo e avere diversi livelli; innanzitutto è bene distinguere tra **feedback positivi** e **feedback negativi**.



**Il feedback positivo ha come finalità quella di rinforzare un comportamento rivelatosi efficace e quindi replicabile in futuro.**

I feedback positivi possono essere suddivisi su tre livelli:

- elogi - **“sei il migliore del mondo!”**
- complimenti - **“bravissimo!”**
- rinforzi - **“ottimo lavoro, continua così!”**

In ambito lavorativo il feedback più utile è sicuramente il rinforzo. Spesso il capo pensa che dare feedback positivi, rinforzando così comportamenti corretti sia facoltativo o superfluo ma questo è una visione errata della gestione di un team.

Diversi studi hanno dimostrato che i collaboratori danno molta importanza alle risposte positive dei propri capi e che ciò migliora reciprocamente il rapporto. Inoltre le risposte positive rendono più efficaci anche i feedback negativi quando è necessario darli.

Per creare un feedback positivo è importante focalizzarsi su questi aspetti:

- sottolineare gli **ASPETTI SPECIFICI** del comportamento tenuto
- focalizzarsi sui **MIGLIORAMENTI OTTENUTI**

- attribuire il progresso alle **CAPACITÀ PERSONALI**
- trasmetterete l'idea che le **CAPACITÀ SONO ACQUISIBILI**

I **feedback negativi** sono invece distinti in:

- critiche - **“non sai fare nulla!”**
- critiche costruttive - **“questa volta il lavoro non era preciso, ti suggerisco di provare ancora!”**

Come è facilmente intuibile, in ambito lavorativo, come in qualsiasi altro contesto, il feedback negativo da utilizzare è la critica costruttiva.

Il collaboratore deve capire quale sia l'errore che ha commesso e che, se metterà impegno e apporterà determinati cambiamenti, riuscirà nel compito.

All'interno di una critica costruttiva deve essere sempre presente un suggerimento per il miglioramento o almeno un comportamento alternativo.

Per creare una critica che sia veramente costruttiva per chi la riceve bisogna stare attenti a diversi aspetti.

Innanzitutto, prima di dare consigli, bisogna essere qualificati per farlo. Normalmente la critica viene accettata con piacere quando proviene da una persona affidabile e matura. Ciò significa che non si può criticare

partendo dall'idea: "fai quello che dico, ma non quello che faccio".

Se vogliamo che le critiche siano costruttive, bisogna assicurarsi che non generino una reazione difensiva, e per questo è importante concentrarsi sul comportamento o sui risultati e non mettere in discussione la persona.

L'obiettivo essenziale della critica costruttiva è quello di produrre un cambiamento positivo a beneficio di tutti, assumere quindi un tono di voce più amichevole è fondamentale affinché le parole non siano percepite come un attacco. Ha più senso offrire un feedback partendo dall'umiltà intellettuale piuttosto che cercare di imporre un'idea, bisogna preferire il dialogo al monologo e la curiosità alla certezza assoluta.

Più contestualizzata è la critica, più è probabile che produca dei risultati positivi. Più specifica è, meglio è, perché sarà meno probabile che la persona si senta attaccata. Ad esempio, giudicare qualcuno "incompetente" non è una critica ma un'offesa. Al contrario, sottolineare dove ha sbagliato e spiegare i motivi può aiutarlo a migliorare. Pertanto, evitare sempre generalizzazioni del tipo "ti comporti sempre così" ed essere più specifici.

Inoltre prima di parlare, è conveniente fermarsi a pensare a come ci si sentirebbe se qualcuno dicesse a noi quello che stiamo per dire. Prima di criticare aprire la mente e chiedersi se quella critica può davvero apportare qualcosa di prezioso all'altra persona e se questa ha realmente le risorse necessarie per fare quello che le si sta suggerendo. In caso contrario la critica diventa distruttiva.

Bisogna assicurarsi che le parole arrivino al momento giusto. Se la persona ha fatto un errore e si sente in colpa, un'altra critica può solo aggravare la situazione. Se si nota che la persona è sopraffatta dalle emozioni, non è il momento di criticarla perché non può riflettere razionalmente su ciò che le verrà detto. Pertanto, affinché la critica cada su un terreno fertile, è essenziale che arrivi al momento giusto.

Infine non bisogna concentrarsi solo su cosa “NON” si deve fare, ma anche su ciò che pensiamo si può fare.

I feedback positivi e negativi possono essere zoommati, cioè è possibile trovarsi di fronte ad un **feedback largo o stretto**, sia questo positivo o negativo.

Un feedback largo (“Hai lavorato bene”) è un commento dato sulla persona, mentre uno stretto (“Hai fatto un buon servizio”) è dato su un aspetto tecnico.

Quando il feedback positivo è largo va a migliorare l’autostima e ad aumentare la simpatia nei confronti di chi dà il feedback. Il feedback stretto va a lavorare sull’autoefficacia, ovvero sulla convinzione di essere competenti nel fare qualcosa di specifico; favorisce poi un apprendimento e rafforza comportamenti specifici.

Anche i feedback negativi possono essere larghi o stretti. Quelli stretti lavorano sull’apprendimento, quindi permettono di imparare, creano fiducia nei confronti del capo, aumentano consapevolezza e responsabilità; quelli larghi (“fai schifo, ...”) sono invece assolutamente da evitare, in quanto generano rabbia, paura, depressione, conflittualità e competizione in un gruppo.



## FEEDBACK

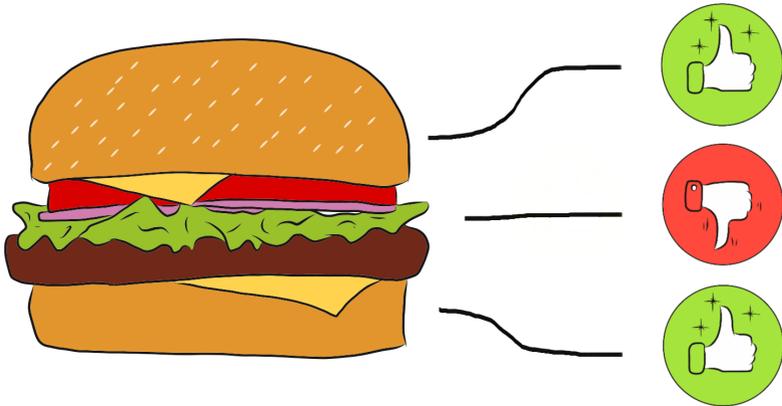
STRETTI o LARGHI ?

	feedback positivo	feedback negativo
STRETTO	<b>AUMENTA L'AUTOEFFICACIA</b>	<b>AIUTA AD APPRENDERE E MIGLIORARE</b>
LARGO	<b>AUMENTA L'AUTOSTIMA</b>	<b>NON USARLO MAI... GENERA RABBIA E CONFLUTTUALITÀ</b>

## La teoria del feedback a panino

La teoria del feedback a panino è un consiglio sulla costruzione di un feedback efficace soprattutto quando si tratta di una critica costruttiva.

Immaginate come è fatto un panino: ha esternante il pane e al centro il companatico.



La prima parte del feedback è il pane ovvero una parte morbida.

Nella prima parte del feedback bisogna fare un'introduzione morbida, dicendo cosa è stato efficace dell'operato della persona che si ha di fronte.

Bisogna far capire all'altro che il giudizio parte sempre da qualcosa di positivo che va riconosciuto. Un buon inizio ad esempio è il classico ma sempre efficace: "Mi sei/è piaciuto molto quando...".

Non bisogna essere troppo generali ma indicare i punti precisi e chiari degli aspetti che hanno funzionato.

La seconda parte è il companatico, la parte più consistente.

In questo punto del commento bisogna dire cosa si potrebbe fare per migliorare e soprattutto come fare.

È importante ricordare di non "condire" troppo questa parte. Infatti, se si danno dieci suggerimenti l'interlocutore finirà per rigettare tutto e non immagazzinare nulla.

In questa fase bisogna stare attenti a non introdurre la frase con espressioni avversative, come i famosi "ma" e "però", perché altrimenti verrà cancellato nella mente dell'altro il complimento sincero fatto all'inizio. Suona molto male una frase tipo: "Sei stato bravo nella riorganizzazione di quel reparto ma...". Meglio usare una congiunzione coordinativa semplice e potente come la "e".

La terza e ultima parte del feedback è di nuovo una parte morbida, il pane.

Bisogna raccontare all'interlocutore come, se seguirà i pochi e semplici suggerimenti, sarà in grado di migliorare.

Se questa parte non viene utilizzata la persona con cui abbiamo parlato rimarrà con l'amaro in bocca, mentre è importante che la parte finale del feedback sia il più dolce possibile.

Ecco un esempio:

*“La precisione è la caratteristica che ti contraddistingue, ricordati di gestire il rifornimento degli scaffali seguendo l’ordine stabilito così da evitare di avere troppi scatoloni in giro durante l’apertura ai clienti. Ho preparato questo schema così tutti possiamo seguirlo, se hai bisogno chiedi pure. Bravo!”*

Concludendo si può affermare che un feedback dato in maniera corretta, sia esso positivo o negativo, diventerà sempre un’utile strategia di miglioramento per chi lo riceve.

Questi sono gli strumenti che chiunque voglia far parte di un team di lavoro deve utilizzare.

Primo fra tutti il capo perché se li mette in atto, gli permetteranno non solo di essere il capo ma di diventare anche il leader di quel team.

*Nell'esempio che accompagna tutto il manuale possiamo notare come alcuni protagonisti siano più propensi all'utilizzo dei quattro strumenti e chi invece solo di qualcuno.*

*Avendo però poche informazioni su ognuno di loro non siamo nella condizione di sapere se sono in grado di utilizzarle con successo o meno.*

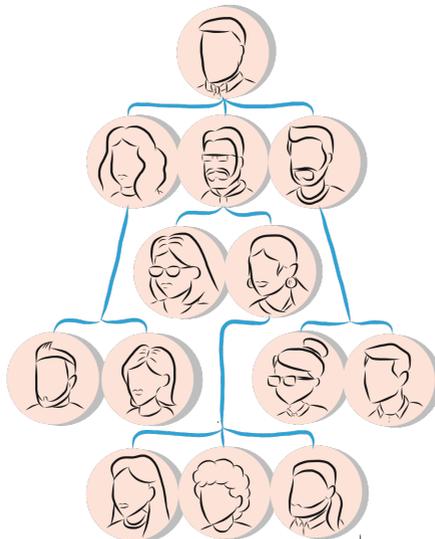
	ROBERTO	MARCO	ANDREA	FILIPPO	SIMONA	ELENA
<b>AUTO EFFICACIA</b>						
<b>INT. EMOTIVA</b>						
<b>COM. EFFICACE</b>						
<b>FEEDBACK</b>						

<b>legenda:</b>		competenza posseduta
		competenza NON posseduta
		competenza non verificata

# IL CAPO E IL LEADER

Questo terzo capitolo sarà interamente dedicato alla figura fondamentale che un team deve sempre avere, il capo.

Nella maggior parte delle aziende è presente un organigramma, cioè una struttura secondo la quale ogni dipendente ha un ruolo ben preciso ad un livello stabilito. Questo organigramma deve essere rispettato sia a livello aziendale che a livello relazionale. È stato dimostrato da diversi studi che se a livello relazionale i colleghi vanno d'accordo tra loro, saranno più produttivi a livello lavorativo.



“Andare d’accordo” ha molti significati e l’unico che ha la capacità per far sì che ciò accada è il leader.

Non il capo ma il leader del gruppo e per questo motivo che **è di fondamentale importanza che il leader sia la persona che riveste anche il ruolo di capo, per permettere al team di funzionare a tutti i livelli.**

Capita sovente che una persona si trovi a ricoprire un ruolo di responsabilità rispetto al lavoro che svolge.

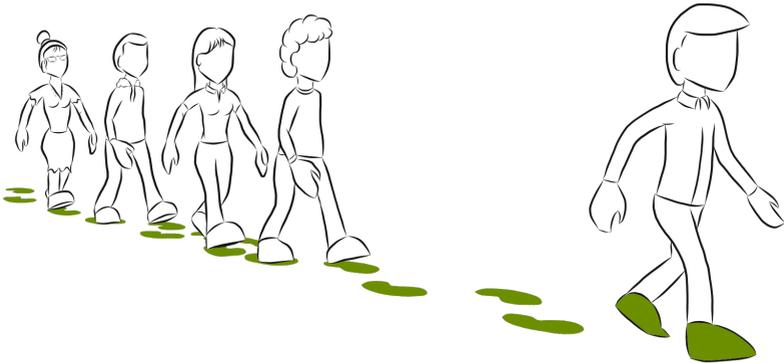
Spesso chi determina questo “status” di capo è qualcuno che, a livello aziendale, si trova almeno un gradino sopra.

*Pensiamo al Dottor Marra. Egli non lavora a diretto contatto con il team ma sarà lui che, secondo molte variabili, sceglierà uno di loro e gli darà un nuovo ruolo, quello di capo settore.*

Chiunque può rivestire il ruolo di capo, ma ciò non significa che sarà un buon capo. Il buon capo è colui che riesce ad essere anche il leader di quel gruppo di lavoro. Per arrivare a ciò ci vorrà tempo e si attueranno certamente dei cambiamenti che sconvolgeranno le dinamiche di gruppo ma come abbiamo detto nel capitolo precedente: il team è come una zattera e in questa similitudine il leader è colui che riporterà tutti a terra sani e salvi.

Ma come? Provando a dirigere bene i propri collaboratori, prendendo decisioni condivise e accettate positivamente. Quando ciò non accade, ci si trova dinnanzi ad un rapporto capo-subordinati come siamo soliti vedere in molti luoghi di lavoro, dove il capo non è affatto un leader.

Per capire al meglio chi è un leader e come si deve muovere all'interno del suo gruppo bisogna partire dalla definizione.



Il termine leader deriva dall'inglese *to lead* che significa *dirigere, guidare*.

Questo concetto si applica ormai a svariati campi delle attività umane: management, politica, cultura, arte, sport ecc... È molto importante comprendere che non si può estrapolare il concetto dall'ambito in cui si applica

perché una persona può essere un leader in un campo e seguace in un altro.

La capacità di esprimersi come leader in ambiti differenti è la leadership ma di questo concetto ce ne occuperemo nel capitolo successivo.

Una domanda che in molti si sono posti è: “leader si nasce o si diventa?” “Sono adatto a fare il leader?” “Sono un leader nato?”.

Bisogna fare una premessa fondamentale, c’è un sostanziale errore in queste domande.

In primo luogo c’è la questione del “contesto”.

Il contesto è fondamentale, si potrebbe essere un ottimo leader sul luogo di lavoro ma quando si gioca a calcetto con gli amici non essere la persona che trascina la squadra.

In seconda battuta sarebbe meglio riformulare la domanda: “sono adatto a fare il capo?”. Questa pare più sensata dalla precedente.

Non si nasce adatti a fare il leader perché è il gruppo stesso che decide chi lo è, per via delle sue qualità personali, delle competenze e delle abilità professionali che ha.

Non si decide di essere leader. Il leader viene scelto!

Differente è quando si è scelti da un superiore per ricoprire il ruolo di capo e allora si può scegliere di essere un buon capo!

Per essere sulla strada giusta e diventare un buon capo bisogna sicuramente essere persone equilibrate.



Un individuo equilibrato ha più probabilità di diventare un buon leader perché ha capito perfettamente il contesto in cui è immerso, è forte, ha una buona autostima, una moralità coerente ed è affidabile in quello che fa. Questi però sono solo alcuni requisiti, l'altro aspetto fondamentale è una perfetta conoscenza degli altri.

**I membri del team devono arrivare a riconoscere nel capo tutte le qualità di un vero leader. Solo allora la figura del leader e quella del capo coincideranno.**

Quando ciò avviene si è di fronte ad un team, e non solo a un gruppo, in grado di lavorare in maniera armoniosa e sicuramente più produttiva.

L'ultimo aspetto da considerare è che con l'esperienza si può anche imparare a essere un buon capo, l'uomo giusto al momento giusto, ma indubbiamente ci sono individui che sembrano farlo naturalmente.

Quindi per essere un buon capo bisogna ricoprire anche la figura di leader del gruppo e che l'unico modo per farlo è far sì che il gruppo stesso ci veda come tale.

Affinché ciò accada colui che è stato designato per essere il capo di un team dovrebbe avere determinate caratteristiche personali o quanto meno impegnarsi a migliorarle e potenziarle se non le possiede naturalmente.

Queste caratteristiche possono anche essere definite come atteggiamenti che un capo, per essere accettato dai collaboratori come tale, deve provare a mettere in atto.

## ***Caratteristiche personali del leader***

La prima è **fiducia nelle proprie capacità e nessun dubbio sugli obiettivi da raggiungere**. Questa caratteristica si realizza soprattutto con l'esperienza, aspetto necessario per affermarsi nell'ambito lavorativo. In seconda battuta il capo per essere un buon leader **deve essere affidabile, credibile e produrre risultati che generino stima e fiducia nei propri confronti**. Tale capacità viene costruita ed è importante per far comprendere a tutti i collaboratori come nessuno nasca leader.

**Deve anche avere buone doti psicologiche per comprendere, capire e comunicare con gli altri**. Questo aspetto viene spesso sottovalutato, pensando che le doti psicologiche di un leader debbano essere innate. Può essere così ma è possibile anche apprenderle; capire gli altri è il punto focale per poter ottimizzare l'interazione con loro.

Il soggetto designato a capo **deve essere coerente nel perseguire le regole**. Il leader deve essere immune da contraddizioni (quasi sempre una contraddizione è una debolezza).

Infine **deve essere capace di agire, perseguendo e ottenendo gli obiettivi che sono fortemente desiderati dai collaboratori.** È l'aspetto più difficile da realizzare perché l'iniziativa deve portare a risultati concreti, non può essere semplicemente propositiva. Realizzare parzialmente o totalmente gli obiettivi dei collaboratori deve essere una delle preoccupazioni del leader. Si comprende pertanto come sia molto difficile esercitare la propria leadership in un gruppo non omogeneo, dove i singoli individui hanno obiettivi diversi. In questo caso il vero leader deve essere in grado di unificare gli obiettivi o avere una strategia che consenta di operare su più fronti.

Quest'ultima caratteristica ci permette di comprendere a pieno come il leader non sia nient'altro che una figura al servizio di tutto il team (e non viceversa).

Il leader ha quindi degli "obblighi" rispetto al gruppo, dai quali non può esimersi se vuole essere considerato tale. Un leader non è quindi tale se non ha un gruppo di collaboratori pronti a cooperare con lui e tra loro.

Il capo che vuole diventare un leader deve impegnarsi a mettere in atto alcuni atteggiamenti fondamentali rispetto al team affinché quest'ultimo possa definirsi funzionale e di successo.

## ***Caratteristiche del leader rispetto al suo team***

1. **CONOSCE TUTTI.** Sia caratteristiche che attitudini personali. Deve essere consapevole di quali siano i punti di forza di ognuno dei collaboratori ma deve anche riconoscere i loro punti deboli per poterli aiutare a migliorare.
2. **VALORIZZA TUTTI I SINGOLI.** Il buon capo non solo deve conoscere pregi e difetti di tutti i suoi collaboratori, deve anche essere capace di valorizzarne gli aspetti positivi. L'utilizzo di feedback adeguati è sicuramente il giusto strumento per riuscire in questa impresa.



3. È **“DUTTILE”**. È un aggettivo utilizzato per i metalli e significa “plasmabile senza alcune difficoltà”. Quando questo aggettivo viene affibbiato ad una persona la si identifica come “colui che si adegua con facilità”, nel caso di un leader la duttilità sta nel saper cambiare a seconda della situazione e delle persone con cui si trova ad interagire.



4. È un **BUON COLLANTE** per il gruppo di lavoro. Quando un qualsiasi team è composto da più di tre persone è naturale che al suo interno si formino dei sottogruppi. Questa divisione spontanea non va combattuta a tutti i costi ma il leader ha il compito di trovare un terreno fertile nel quale i sottogruppi siano in grado di relazionarsi positivamente. È di

fondamentale importanza che il leader non faccia MAI parte di uno dei sottogruppi presenti; se ciò accadesse sarebbe del tutto compromessa la sua credibilità.



5. Conosce le **DINAMICHE DEL GRUPPO** e sa gestirle.

Riprendendo l'esempio fatto all'inizio del capitolo dedicato al team, è importante che il leader conosca dove sono posizionati i collaboratori sulla zattera immaginaria. Come abbiamo già sottolineato al punto 3 è nella naturale composizione di un gruppo la presenza di sottogruppi, cioè è lecito che si vada più d'accordo con qualche collega e meno con altri. Questo non toglie il fatto che il leader, una volta capite le dinamiche del suo gruppo di lavoro, le

sappia anche gestire, intervenendo in maniera appropriata e il più possibile al di sopra delle parti.

6. È un **BUON ESEMPIO**, un TRASCINATORE. Potrebbe sembrare banale e scontato ma è impossibile che un gruppo di persone si affidi a qualcuno per essere guidato se questo non mette in pratica ciò che chiede agli altri. Il famoso detto “predicare bene e razzolare male” non si addice alla figura del leader. Il leader è colui che per primo mette in atto comportamenti che vuole vedere nei propri collaboratori.



Il leader deve quindi occuparsi di tutti gli aspetti che caratterizzano un buon team. Si possono distinguere **aspetti strutturali** e **aspetti processuali**.

Gli aspetti strutturali riguardano il sistema e l'organizzazione del team cioè gli OBIETTIVI, il METODO e i RUOLI.

Il leader definisce e condivide un obiettivo comune, nonché obiettivi intermedi per il raggiungimento di quello finale. Ha un metodo, cioè gli strumenti con i quali intende lavorare e infine definisce in maniera precisa e non equivoca i ruoli di ogni membro, compreso sé stesso.

Per quanto riguarda il metodo, ovvero modalità di lavoro di gruppo, il leader deve fare una distinzione tra: lavoro sulla prestazione e lavoro sui rapporti interpersonali. Nel primo caso si tratta di tecniche di realizzazione delle attività, protocolli e gestione, nel secondo caso invece di modalità di interazione tra i componenti del gruppo, chiarezza ed equilibrio nelle relazioni.

Gli aspetti processuali invece si riferiscono al CLIMA, alla COMUNICAZIONE e allo SVILUPPO.

Il leader deve stare attento al clima in modo che questo sia facilitante e permetta la libera espressione di ognuno; deve inoltre favorire ogni aspetto della comunicazione e

infine il suo lavoro deve essere propenso a produrre e stimolare una crescita continua.

### ***Vantaggi dell'essere leader***

É sbagliato pensare che sia necessario essere leader per essere felici, può far comodo ma non è indispensabile.

I vantaggi evidenti sono per esempio la possibilità di gestire secondo la propria personalità l'ambito in cui ci si muove e il non avere eccessivi contrasti.

Raramente un leader è solo perché la sua iniziativa lo porta sempre a interagire con gli altri.

Per contro gli svantaggi evidenti sono le responsabilità, la necessità di ottenere risultati, il continuo confronto con gli altri con il vincolo di non commettere errori o di essere incoerente. Ovviamente chi vive questi svantaggi gestendoli senza fatica è "geneticamente" favorito nell'essere leader.

Questo capitolo ha permesso di comprendere quali siano le caratteristiche di un vero leader e quali atteggiamenti e comportamenti debba mettere in atto.

Quello del buon capo non è affatto un ruolo facile, chi lo ricopre può trarne vantaggi ma anche molti svantaggi come abbiamo visto.

Provare ad essere un buon capo comporta sicuramente un dispendio energetico psicofisico molto alto.

*Riprendendo il nostro esempio chi tra i sei colleghi potrebbe essere il miglior capo? Chi tra loro ha le caratteristiche tipiche di un leader?*

*Vediamoli una alla volta.*

*Roberto: ha fiducia nelle proprie capacità, ha buone doti psicologiche per capire gli altri, conosce tutti i componenti del team ed è un buon collante.*

*Marco: è duttile.*

*Filippo: ha fiducia nelle proprie capacità, conosce tutti i componenti del team ed è un buon collante.*

*Andrea: è affidabile e credibile.*

*Simona: è affidabile e credibile, ha buone doti psicologiche per capire gli altri, è coerente nel seguire le regole, è duttile e conosce le dinamiche del gruppo.*

*Elena: è duttile.*

*Bisogna comunque ricordare che si può diventare un leader impegnandosi nel migliorare alcuni atteggiamenti personali e i comportamenti che si hanno rispetto agli altri.*

Per concludere il capitolo è importante sottolineare quali siano le differenze sostanziali tra colui che si comporta da capo e chi invece si comporta da leader.

Di seguito una serie di immagini molto esplicative per comprendere in maniera chiara queste differenze.

**Le differenze tra capo e leader spiegate per immagini**



**CAPO**

**Il capo  
impartisce  
ordini**

**LEADER**

**Il leader dà  
sempre il  
buon  
esempio**



## CAPO



**Il capo sa  
come si  
fanno le  
cose**

---

## LEADER

**Il leader  
mostra  
come si  
fanno**



## CAPO



**Il capo  
comanda**

## LEADER

**Il leader  
chiede**



## CAPO



**Il capo  
parla al  
singolare**

---

## LEADER

**Il leader  
parla al  
plurale**

## Insieme Uniti



## CAPO



**Il capo  
rimprovera  
per gli  
errori  
commessi**

---

## LEADER

**Il leader  
aiuta  
trovando  
soluzione  
alternative**





## **CAPO**

**Il capo usa i propri collaboratori**

---

## **LEADER**

**Il leader fa crescere i propri collaboratori**



## CAPO



**Il capo  
rimprovera  
per gli  
errori  
commessi**

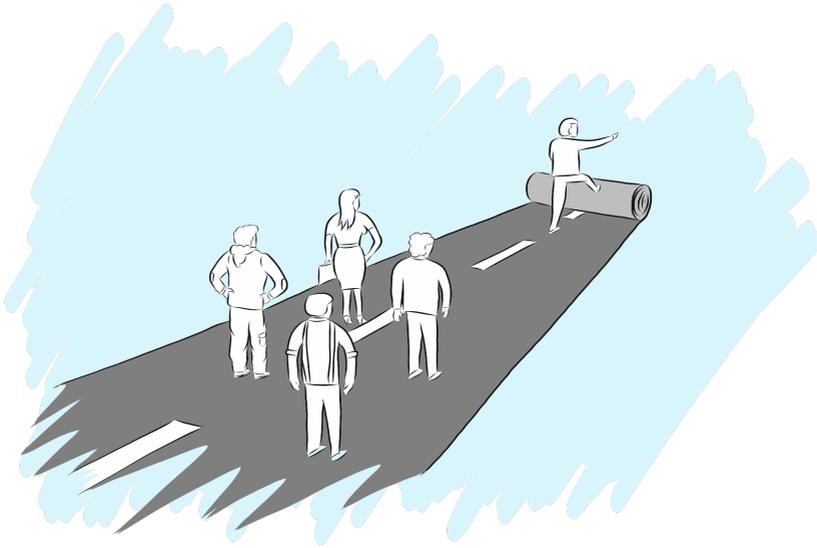
---

## LEADER

**Il leader  
aiuta i suoi  
collaboratori  
in difficoltà**



# LA LEADERSHIP



Quest'ultimo capitolo sarà interamente dedicato al concetto fondamentale utile per capire come la figura del *capo* possa anche essere percepita dai collaboratori come quella di vero *leader* del team.

Si tratta del concetto di leadership.

La parola leadership deriva dal verbo inglese *to lead* e il suo significato è *dirigere*.

Non è possibile tradurla in italiano con una sola parola; questo termine si riferisce alla **capacità di un individuo di saper guidare un gruppo di persone**.

Potrebbe anche essere definita come “l’arte di saper condurre”, dove il verbo condurre non ha la valenza bellicosa che solitamente gli attribuiamo ma è più che altro un processo atto a stimolare, motivare e coordinare coloro che si muovono per raggiungere un obiettivo comune.

La leadership è qualcosa che ognuno ha, che fa parte del proprio bagaglio caratteriale e non è un comando imposto da qualcun altro, da un responsabile o da un superiore.

Non va neanche confusa con una gestione assoluta del potere, avere leadership non significa imporsi sugli altri, anzi.

Lo psicologo statunitense Goleman, famoso per il concetto di intelligenza emotiva discusso nei capitoli precedenti, si è anche occupato del concetto di *leadership* e l’ha definita “*risonante*”<sup>10</sup>.

---

10 Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard business review, 78(2), 78-93

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.

**Il leader dotato di una buona intelligenza emotiva è in grado di sintonizzarsi sulla lunghezza d'onda degli altri, comprenderli e di conseguenza riuscire a guidarli verso una meta, un obiettivo comune.**

L'aspetto fondamentale del concetto di leadership è che ha in sé differenti sfaccettature.

Per questo motivo Goleman ha individuato sei stili di leadership differenti.

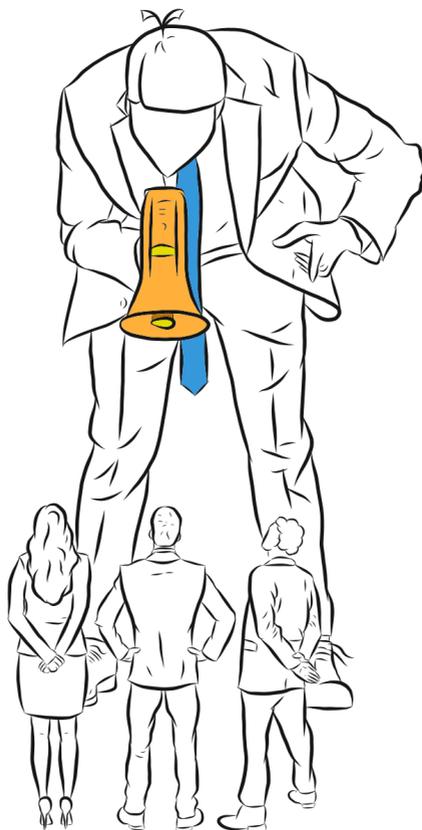
A seconda del proprio carattere ognuno di noi è predisposto e incline a guidare un team con un determinato approccio. Oltre all'aspetto caratteriale entrano in gioco il **contesto** nel quale ci si muove, la **numerosità del gruppo** di lavoro e soprattutto le **caratteristiche personali dei propri collaboratori** e le **dinamiche** presenti tra loro.

Nonostante tutte queste variabili vi è un requisito fondamentale e comune a tutti i sei stili di leadership individuati dallo psicologo, ovvero una buona capacità di comunicazione, una comunicazione efficace (argomento trattato in precedenza).

Approfondiremo uno alla volta tutti gli stili di leadership. Ognuno di noi potrebbe riconoscersi in uno o più di essi, questo perché la leadership non è presente solo in chi ha un ruolo di responsabilità o nel leader del gruppo. La leadership è una caratteristica presente in ogni individuo ma non sempre ci si rende conto di metterla in atto.

## 1 - Lo stile **DIRETTIVO/AUTORITARIO**

**“FACCIA COME DICO IO!!!”**



Non ci sarebbe quasi bisogno di descriverlo: si tratta, molto semplicemente, di uno stile che tende verso la coercizione.

Il capo autoritario impone la propria idea, esige, impartisce ordini, non ammette repliche, non accetta i fallimenti e spesso minaccia i collaboratori di conseguenze in maniera non diretta.

Questo leader sfrutta il suo potere e il suo ruolo.

Non è difficile comprendere come un approccio così rigido e autoritario possa portare alla creazione di un clima teso e a collaboratori infelici e insoddisfatti. Può avere effetti molto negativi su un team, oltre ad essere svantaggioso ai fini della produttività e della qualità lavorativa.

Rimane però un'opzione valida in momenti di crisi dove si deve agire in fretta davanti a rischi imminenti oppure con persone che stanno creando problemi a livello lavorativo.

Bisogna prestare molta attenzione nell'utilizzare questo stile e utilizzarlo solo quando necessario perché, se usato malamente, comporta più danni che benefici.

### COMPORAMENTI TIPICI:

- dà direttive chiare e ascolta poco
- si aspetta obbedienza immediata
- non sollecita il contributo dei collaboratori
- controlla “fisicamente” e vuole resoconti dettagliati
- utilizza soprattutto feedback negativi e larghi

### **ATTENZIONE!!!**

Il mancato rispetto delle direttive potrebbe produrre conseguenze gravi (es. problemi di sicurezza)

### QUANDO FUNZIONA?

- in compiti semplici
- in situazioni di emergenza e crisi
- con collaboratori critici (quando le altre alternative non hanno avuto successo)

### QUANDO NON FUNZIONA?

- più il compito è complesso, più questo stile provoca “rivolte”
- nel lungo periodo perché i collaboratori non vengono valorizzati
- con collaboratori motivati e in grado di gestire il proprio lavoro

*Nel nostro esempio quale collaboratore potrebbe utilizzare al meglio lo stile di leadership direttivo-autoritario?*

*In teoria con le poche informazioni che abbiamo nessuno sembrerebbe incline all'utilizzo.*

*Leggendo però tra le righe delle loro descrizioni iniziali, forse Filippo, se investito di una responsabilità, potrebbe trasformare le sue qualità legate alla ricerca di soluzioni anche per gli altri in un atteggiamento del tipo "si fa come dico io e basta!".*

## **2 - Lo stile *AUTOREVOLE/VISIONARIO***

**“MI ACCOMPAGNI LUNGO IL PERCORSO!”**



I leader che utilizzano questo stile di leadership riescono a ispirare gli altri e portarli a lavorare per un obiettivo condiviso; comunicano ai collaboratori la direzione da seguire e li seguono durante il percorso, lasciano però che siano i membri del team a organizzarsi su come lavorare.

Il leader autorevole non è autoritario. L'empatia è una delle sue qualità più importanti.

Questo stile di leadership è particolarmente indicato nei momenti di cambiamento perché riesce a creare un clima positivo nel team. Colui che lo mette in atto riesce a trovare una direzione chiara e allo stesso tempo riesce a farla visualizzare anche ai propri collaboratori.

Lo stile risulta efficace se adottato da un *capo* carismatico, sicuro di sé, empatico e soprattutto credibile ed esperto.

Per poter utilizzare la leadership autorevole bisogna innanzitutto studiare e formarsi per migliorare le proprie competenze, avere una buona fiducia in sé stessi e potenziare l'empatia. Lasciarsi entusiasmare dal cambiamento e non averne timore, lasciando che gli altri possano vedere questo entusiasmo, lavorare sulle proprie capacità di comunicazione efficace in modo da potere coinvolgere gli altri.

### COMPORAMENTI TIPICI:

- definisce direttive precise e chiare, con tatto ma senza lasciare dubbi su chi prende le decisioni
- richiede il punto di vista dei collaboratori e ascolta le idee degli altri
- convince spiegando le ragioni delle sue scelte, evidenziandone i benefici
- controlla il lavoro dei collaboratori
- utilizza ugualmente feedback positivi e negativi

### **ATTENZIONE!!!**

Funziona solo se il capo è percepito come “esperto”

### QUANDO FUNZIONA?

- nei periodi di cambiamento
- in organizzazioni complesse e di ampie dimensioni
- con nuovi collaboratori, i quali hanno bisogno di essere guidati e orientati

### QUANDO NON FUNZIONA?

- se il capo è percepito come poco credibile
- se i collaboratori hanno molta esperienza o spiccato talento
- in situazioni in cui è necessario un team autogestito

*Se partiamo dal punto focale di questo stile di leadership, ovvero che funziona solo se il capo è percepito come credibile ed esperto, possiamo affermare abbastanza tranquillamente che Marco non sarà in grado di guidare il team con una leadership autorevole poiché stagista e anche Simona non potrà mai essere percepita come esperta perché è l'ultima arrivata nel team.*

*Si troverebbe in difficoltà anche Andrea, non per questioni legate alla credibilità ma perché poco capace di utilizzare una comunicazione efficace, parlando poco e non risulterebbe empatico con i colleghi.*

*Filippo, Roberto ed Elena sono le tre persone predisposte allo stile autorevole. I primi, per via della loro lunga esperienza nell'azienda e per la loro capacità di interazione e problem solving, sono i più quotati.*

*Elena, avendo idee stravaganti, potrebbe non sempre e non da tutti essere percepita come "credibile", soprattutto da persone come Roberto amante gli schemi o Simona rispettosa delle scadenze e delle regole.*

### **3 - Lo stile *AFFILIATIVO/ARMONIZZATORE***

**“PER ME LE PERSONE SONO AL PRIMO POSTO!”**



Il leader affiliativo si adopera per creare un clima positivo e armonioso in un gruppo di lavoro, riesce a connettere le persone tra di loro, incoraggia l'inclusione e la risoluzione dei conflitti.

Chi utilizza questo stile di leadership dà importanza a come si sentono gli altri, alle loro emozioni e ai loro bisogni. Si tratta quindi di un approccio che tende a prevenire ed evitare i contrasti tra i singoli componenti di un team.

Si focalizza sulla **relazione** *con* e *tra* i collaboratori e non è difficile intuire che tale tipologia di leadership presupponga delle ottime capacità comunicative da parte del leader, indispensabili per lo sviluppo di una buona connessione tra i collaboratori.

Come detto precedentemente questo stile è particolarmente utile di fronte a un conflitto ma anche per risolvere problemi di fiducia o quando è presente un periodo di forte stress e il team deve superarlo nel migliore dei modi.

### COMPORAMENTI TIPICI:

- particolarmente attento alla popolarità personale
- promuove le relazioni amichevoli tra i collaboratori
- non dà molta enfasi a direttive, obiettivi e standard
- è attento alle persone e al loro benessere
- premia e predilige il lavoro flessibile

### **ATTENZIONE!!!**

Funziona solo se alternato ad altri stili di leadership

### QUANDO FUNZIONA?

- solo quando è alternato ad altri stili
- se i compiti sono routinari
- per fornire supporto personale e counseling
- per integrare persone e gruppi in conflitto

### QUANDO NON FUNZIONA?

- se le prestazioni del collaboratore sono inadeguate
- in situazioni complesse e critiche che necessitano controllo e direttive chiare
- con collaboratori orientati agli obiettivi e poco interessati ad intrattenere rapporti di amicizia

*Roberto e Filippo sono indubbiamente le due persone che, per diversi motivi, utilizzerebbero una leadership affiliativa in maniera spontanea.*

*In primo luogo, essendo i veterani del gruppo, è facile dedurre che negli anni si siano trovati bene in questa situazione lavorativa (non avendo mai chiesto trasferimenti per esempio); la conseguenza di questa deduzione è che, nel tempo, si siano impegnati a rendere il luogo di lavoro un posto sereno, cercando nelle relazioni con i colleghi anche amicizie extralavorative.*

*In seconda battuta Filippo ha la tendenza a prevenire i conflitti tra i collaboratori provando a risolvere anche i loro problemi.*

*Roberto invece pare abbia un'innata leadership affiliativa essendo per natura solare e ironico.*

*Un aspetto a sfavore è il suo essere amante degli schemi e del controllo, caratteristiche assenti in questo stile. È bene però notare come la leadership affiliativa funzioni solo se alternata ad altri stili e Roberto, essendo un lavoratore orientato al raggiungimento degli obiettivi e al lavoro ben fatto è certamente la persona con maggior capacità di guida del team con uno stile armonizzatore.*

*Andrea ed Elena invece non rispecchiano il tipico leader affiliativo, mentre le informazioni che abbiamo su Marco e Simona fanno pensare che ci siano i giusti presupposti*

*per permettergli di utilizzare questo stile di leadership se si dovessero trovare alla guida di un team. Entrambi sono stati in grado di integrarsi in un gruppo di lavoro preesistente e farsi accettare; questo denota un'attenzione particolare da parte loro alle relazioni con gli altri e al benessere dell'intero team.*

## 4 - Lo stile **DEMOCRATICO/PARTECIPATIVO**

**“CHE NE PENSA?”**



Colui che utilizza uno stile di leadership democratica è focalizzato sulla collaborazione, cerca di coinvolgere attivamente gli altri utilizzando l'ascolto come strumento principale.

Un leader democratico e partecipativo è in grado di valorizzare i propri collaboratori attraverso il coinvolgimento degli stessi nelle decisioni.

Il punto forte di questo stile è che tende a responsabilizzare ogni collaboratore verso il raggiungimento degli obiettivi, lasciandogli spazio di manovra.

La finalità della leadership democratica è la valorizzazione dei singoli e delle loro competenze; questo comporta molti vantaggi sia in termini di produttività sia a lungo termine.

È utile quando vi è la necessità di **coinvolgere** tutti i collaboratori nella risoluzione dei problemi e nel processo decisionale.

Il leader partecipativo deve essere un buon facilitatore e avere buone capacità di ascolto attivo.

### COMPORAMENTI TIPICI:

- ha fiducia nella capacità di autogestione dei collaboratori
- sollecita i collaboratori a partecipare alle decisioni lavorative e decide sulla base del consenso
- tiene molte riunioni e ascolta i problemi degli altri
- ricompensa le prestazioni adeguate e usa poco i feedback negativi

### **ATTENZIONE!!!**

È fondamentale avere collaboratori competenti

### QUANDO FUNZIONA?

- se è necessario coordinare i collaboratori
- se è necessario stimolare il lavoro di gruppo e portare il gruppo ad impegnarsi di più
- se il capo non ha ben chiaro quale sia la miglior decisione

### QUANDO NON FUNZIONA?

- in situazioni di crisi (non c'è tempo di fare riunioni)
- con collaboratori inesperti
- con collaboratori che hanno bisogno di una stretta supervisione

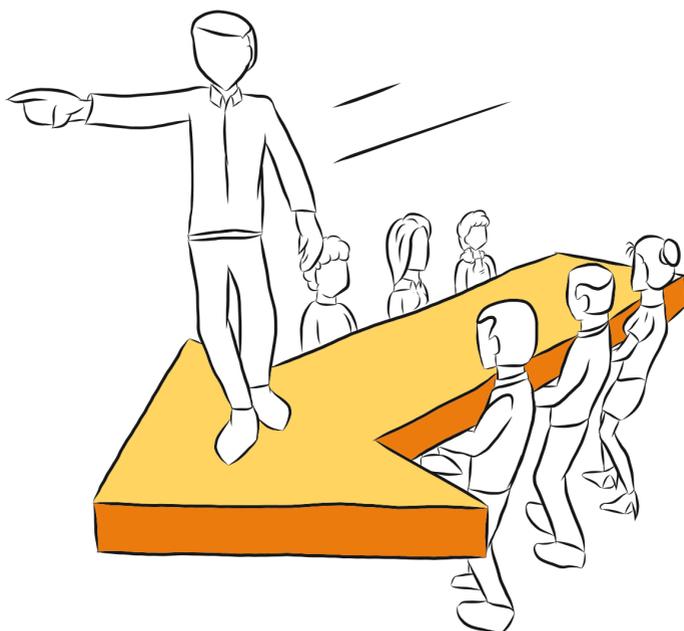
*Soffermendosi sui comportamenti tipici di un leader democratico è possibile notare come sia complesso nel nostro esempio capire quale dei sei colleghi sia il più adatto a questo stile.*

*Quello che si può affermare con discreta certezza invece è che:*

- Andrea è poco predisposto alla comunicazione e quindi poco incline a tenere riunioni e ascoltare i problemi dei colleghi.*
- Se questo stile funziona solo con lavoratori competenti allora sarà difficile per chiunque applicarlo con Marco e Simona, in quanto giovani e con poca esperienza.*

## 5 - Lo stile *BATTISTRADA/ESIGENTE*

**“LO FACCIA COME DICO IO E LO FACCIA ORA!”**



Il leader battistrada ama il successo ed è focalizzato sulla performance e sul raggiungimento degli obiettivi. Si aspetta sempre che i propri collaboratori diano il massimo e solitamente prende parte al loro lavoro quando pensa sia necessario.

Chi utilizza uno stile battistrada risulta essere estremamente determinato, esigente, orientato verso la perfezione e richiede rapidità sia a sé stesso che ai propri collaboratori.

Tutte queste caratteristiche lo rendono indubbiamente poco empatico.

Permette al team di raggiungere i suoi obiettivi in tempi molto brevi perché, se alcuni membri non risultano capaci di portare a termine il proprio compito, il leader esigente interviene personalmente per terminare il lavoro.

Il rovescio della medaglia è che i collaboratori, privati della possibilità di cimentarsi nel compito assegnato, potrebbero sentirsi sottovalutati e inadatti.

Oltre sul singolo, potrebbero esserci effetti negativi anche sull'intero team, l'intervento del leader battistrada nel lavoro mina sicuramente anche le dinamiche del gruppo.

Colui che adotta questo stile di leadership potrebbe essere definito come un "lupo solitario" poiché nelle sue

caratteristiche non sono presenti né la capacità di delegare né quella di coordinarsi con gli altri.

L'aspetto veramente negativo non riguarda il team ma il leader stesso; se utilizzato per lungo tempo può far accumulare molto stress poiché tutto il peso del lavoro (non delegare) e tutte le decisioni prese (non coordinazione) gravano sulla stessa persona.

### COMPORAMENTI TIPICI:

- guida attraverso il proprio esempio
- ha standard molto elevati
- si aspetta che i collaboratori comprendano le ragioni dei comportamenti richiesti
- interviene in prima persona nel momento del bisogno o dà istruzioni dettagliatissime
- si coordina con gli altri solo se strettamente necessario
- tende ad accollarsi il lavoro dei propri collaboratori

### **ATTENZIONE!!!**

Si può accumulare molto stress utilizzando questo stile di leadership

### QUANDO FUNZIONA?

- con collaboratori molto motivati e competenti
- per ottenere risultati in breve tempo
- per sviluppare collaboratori molto simili al capo

### QUANDO NON FUNZIONA?

- se il capo non può fare tutto da solo ma deve delegare
- se i collaboratori hanno bisogno di essere diretti

*All'interno del nostro esempio, secondo le informazioni che abbiamo, ci sono tre soggetti predisposti a uno stile di leadership battistrada: Filippo, Andrea e Elena. Ognuno per una motivazione differente.*

*Filippo per la sua innata capacità di risolvere i problemi altrui. Andrea perché lavora e non si perde in chiacchiere e perché non ama coordinarsi e relazionarsi con gli altri. Elena, con la sua estrosità, è predisposta per natura ad avere un atteggiamento battistrada. Si vedano i grandi esempi del passato, Coco Chanel, Steve Jobs e tanti altri.*

*Queste sono le citazioni di questi due grandi personaggi che hanno dettato le regole, ognuno nel proprio ambito, per diversi anni:*

*“La moda cambia, ma lo stile resta, e io chiedo solo di essere imitata. Sarebbe la prova migliore del mio successo” COCO CHANEL.*

*“L'innovazione distingue una guida da un seguace. Non puoi chiedere ai clienti cosa vogliono e poi darglielo” STEVE JOBS.*



## 6 - Lo stile basato sul COACHING

**“CI PROVI ANCORA!”**



Ci troviamo di nuovo di fronte ad un termine inglese che però oramai fa parte della nostra lingua corrente.

Cosa significa coaching? Chi è il coach?

Il coach è una figura molto presente nello sport, è colui che guida la squadra, insegna ai suoi atleti, è l'allenatore.

Lo scopo principale di un leader-coach è quello di creare una connessione tra gli obiettivi dell'azienda e i desideri e i bisogni dei lavoratori/collaboratori.

Chi utilizza una leadership basata sul coaching utilizza uno stile empatico e incoraggiante, mira a far emergere le potenzialità di ogni singolo membro del team per migliorarne le performance ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questo stile tende a fallire quando viene utilizzato con collaboratori poco motivati, con collaboratori "alle prime armi", i quali necessitano di direttive specifiche e di una supervisione attenta, o con coloro che pensano di non avere più bisogno di migliorare e sanno già fare tutto.

Il leader-coach è un mentore per i propri collaboratori e deve imparare a conoscerli, più si conoscono le persone con le quali si lavora, più si è in grado di capire di che tipo di guida hanno bisogno.

### COMPORAMENTI TIPICI:

- aiuta i collaboratori a identificare i propri punti di forza e quelli di miglioramento
- incoraggia a stabilire obiettivi e a sviluppare strategie di pensiero (per essere più sicuri di sé)
- fornisce suggerimenti e istruzioni usando i feedback
- rinuncia ad alte prestazioni nell'immediato per favorire obiettivi di crescita personale a lungo termine

### **ATTENZIONE!!!**

Non funziona se i collaboratori credono di non aver bisogno di migliorare

### QUANDO FUNZIONA?

- se i collaboratori percepiscono la discrepanza tra la loro prestazione attuale e quella potenziale
- con collaboratori orientati all'iniziativa, all'innovazione e allo sviluppo professionale

### QUANDO NON FUNZIONA?

- se il capo ha carenze di competenza
- se i collaboratori richiedono maggiori direttive e feedback
- in periodo di crisi

*Nel nostro esempio mancano molte informazioni per capire realmente chi, tra i sei colleghi, sia portato per uno stile di leadership basato sul coaching.*

*Con una discreta sicurezza però possiamo affermare chi non ha le qualità per utilizzarlo in maniera spontanea.*

*Andrea, con la sua poca loquacità, non sarebbe in grado di “insegnare” a collaboratori inesperti e Marco, in qualità di stagista invece non ha abbastanza esperienza e competenze da poter “tramandare” agli altri.*

Dopo questa lunga descrizione del concetto di leadership è facile che il lettore sia un po' confuso su quale sia il metodo migliore per condurre un team in ambito lavorativo.

Alcuni stili sembrano molto dittatoriali, altri troppo lassisti, quindi qual'è meglio mettere in pratica sul lavoro?

È importante tenere sempre a mente che:

**NON ESISTE UNO STILE DI LEADERSHIP MIGLIORE IN ASSOLUTO.**

Ognuno di essi ha la sua adeguata applicazione per specifiche situazioni e ogni individuo è predisposto naturalmente all'utilizzo di alcuni piuttosto che altri.

**Il vero leader e quindi il buon capo è colui che, al di là della propria predisposizione, riesce a muoversi tra diversi stili in base alle esigenze che la situazione richiede e in base ai collaboratori con i quali condivide obiettivi aziendali.**

# **CONCLUSIONE**

Una delle domande poste all'inizio di questo elaborato, e forse la più importante nel mondo del lavoro, è stata: "come fare affinché l'azienda sia sempre efficiente, che tutto vada nella giusta direzione e che il lavoro venga svolto in maniera appropriata e funzionale?".

Spesso ci si trova a lavorare in luoghi di lavoro difficili perché non si va d'accordo con i colleghi, perché non vi sono stimoli nuovi e possibilità di scatti di carriera, perché non ci si sente apprezzati dai propri superiori, perché il lavoro è importante (come si suol dire "bisogna portare a casa la pagnotta") ma è altrettanto importante essere soddisfatti di ciò che si fa.

Per far sì che un'azienda funzioni tutti i componenti dell'organigramma aziendale devono avere la stessa visione del lavoro, ovvero non solo avere gli occhi sul profitto ma anche su coloro che questo profitto aiutano ad aumentarlo.

È stato dimostrato da molti studi che un'azienda che si occupa della qualità del lavoro e non solo della quantità abbia profitti maggiori.

Avere dipendenti appagati e soddisfatti vuol dire avere collaboratori fidati che credono realmente nella mission dell'azienda e che quindi si impegneranno al massimo nei compiti assegnati.

Affinché ciò avvenga il fulcro fondamentale è figura del CAPO. Solo lui è in grado di far affezionare i lavoratori agli obiettivi aziendali, solo lui si trova nella posizione di poter comprendere a pieno ciò che accade all'interno del gruppo, farne parte ma nello stesso tempo mantenere il giusto distacco per poter prendere decisioni in modo imparziale.

Il capo è colui che, scelto da altri, ha il difficilissimo compito di far lavorare il gruppo in armonia, con affiatamento, valorizzando tutti e facendoli andare nella stessa direzione.

Nella lettura di questo manuale è stato spiegato come, per far sì che ciò avvenga, è necessario che chi ricopre la figura di capo venga anche considerato e accettato da tutti i suoi collaboratori come il leader. Non sempre ciò accade.

**Per essere un buon capo bisogna essere un buon leader.**

**Capo e leader devono coesistere nella stessa persona.**

*Ricordate il gruppo di lavoratori presi dalla novità?*

*Li avevamo lasciati di fronte alla decisione del Dottor Marra, responsabile dell'azienda: uno di loro sarà il nuovo capo settore.*

*Ciò significa che, su chiunque ricada questa decisione, il team verrà scosso e l'equilibrio verrà destabilizzato; potranno insorgere gelosie, nuovi litigi e battibecchi, potranno crearsi nuovi sottogruppi e qualcuno potrebbe risentirne.*

*Come si può notare durante tutta la lettura nessuno dei sei componenti del gruppo è al 100% idoneo per ricoprire la figura di capo ed essere visto dagli altri come un leader, o quanto meno non in tempi brevi.*

*Questo perché chiunque venga promosso avrà bisogno di tempo per farsi accettare in questa nuova veste e soprattutto per ottenere la fiducia da parte del team.*

*Dovrà modificare tratti del proprio carattere per poter essere un buon capo e quindi un vero leader.*

*Proviamo a vedere i pro e i contro di ognuno di loro:*

*Roberto:*

*Un aspetto a favore è sicuramente l'essere un veterano, ciò gli conferisce credibilità perché esperto.*

*Voler avere tutto sotto controllo è una caratteristica fondamentale per un buon capo ma potrebbe diventare un'arma a doppio taglio perché potrebbe non lasciare spazio di manovra ai collaboratori, così da non renderli autonomi e soddisfatti sul lavoro.*

*La vera problematica potrebbe essere il suo carattere ironico; se centellinato e utilizzato nei giusti contesti sarà utile per creare unione e armonia nel gruppo, se invece Roberto avrà un atteggiamento ironico con tutti, senza distinzioni tra i più o meno suscettibili, e in tutte le occasioni, allora questo comprometterà la sua credibilità in qualità di capo e leader.*

*Marco:*

*Nella condizione attuale in cui si trova è molto difficile venga scelto dal Dott. Marra, inoltre essendo molto giovane non ha l'esperienza necessaria per essere credibile agli occhi degli altri. Anche il suo grado di parentela potrebbe essere controproducente, per quanto si sforzi di imparare il mestiere potrebbe essere sempre visto solo come "figlio di ...".*

*Andrea:*

*La sua riservatezza gli potrebbe permettere di essere meno coinvolto emotivamente e quindi di avere maggior*

*capacità di affrontare le dinamiche del gruppo con il giusto distacco.*

*Abbiamo però visto come una comunicazione efficace sia alla base della buona riuscita di un gruppo. Essere distaccati è corretto solo se inteso come la capacità di vedere le problematiche dall'alto, con ampie vedute, senza farsi influenzare da nessuno.*

*Filippo:*

*Ha molte qualità che gli permetterebbero di essere un ottimo capo. Probabilmente era il leader di questo gruppo ancor prima della comunicazione del Dottor Marra. Ha esperienza, si relaziona con tutti e cerca di risolvere i problemi altrui quando gli altri chiedono esplicitamente il suo aiuto.*

*Il fatto che gli altri chiedano a lui una mano significa che implicitamente lo considerano quello "capace" a livello lavorativo ma anche una persona con la quale si può abbassare la guardia e ammettere di non essere in grado di svolgere un compito e aver bisogno di aiuto.*

*Simona:*

*Ha molte potenzialità, tutto porta ad affermare che potrebbe essere un ottimo capo e un buon leader: si è ben integrata con il gruppo, è un ottima collega e*

*lavoratrice, rispetta regole e scadenze. C'è solo una questione a suo sfavore, la tempistica. Attualmente infatti è la più giovane e l'ultima arrivata.*

*Con il tempo sarà sicuramente una candida perfetta per ricoprire il ruolo.*

*Elena:*

*Al momento avrebbe poco senso darle questo ruolo perché entrerà in maternità a breve.*

*Più in generale avere un capo così estroso potrebbe essere difficile da seguire, con le sue qualità è sicuramente meglio averla come membro del team e ascoltare le sue stravaganti proposte cercando di razionalizzarle per renderle attuabili.*

Concludendo, quando si viene scelti per un ruolo di responsabilità all'interno del proprio ambito lavorativo, inizia un percorso molto complesso fatto di ostacoli e soprattutto di scelte.

Avere il team dalla propria parte farà la differenza, bisogna quindi creare un gruppo basato sulla fiducia reciproca, sulla positività, dando sempre direttive chiare ma utilizzando una comunicazione dolce ed efficace

affinché l'altro non si senta sfruttato o schiacciato dal ruolo.

Per fare tutto ciò il capo deve destreggiarsi tra i sei stili di leadership incontrati nel quarto capitolo tenendo sempre in considerazione la persona che ha di fronte, il contesto in cui si trova e le dinamiche che ciò che sta per dire, o fare, possono innescare.

Non è una cosa facile... tutti possono essere Capi ma per diventare dei veri Leader bisogna impegnarsi.

Autore: Dottoressa *Irene Foggetti* - Psicologa

Grafica: *Diego Giuglar*

