



E-LEARNING

Livello 5



Cofinanziato dall'Unione europea

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

WA11: Team e autogestione

5.1 Agire come manager

LO5.6. Dimostrare la capacità di definire obiettivi comuni, interessi e prospettive per il personale al fine di realizzare un compito specifico

LO5.7. Dimostrare la capacità di definire una visione per il proprio team e una strategia per raggiungerla.

LO5.8. Migliorare le capacità di leadership

LO5.9. Gestire le pressioni della leadership

LO5.10. Pensare in anticipo per prevenire una crisi

LO5.11. Motivare le proprie risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati.

LO5.12. Dimostrare la capacità di agire e reagire in modo assertivo e sensibile.

LO5.13. Dimostrare leadership situazionale (il PA di 60 secondi)



Mappa del percorso



Che cos'è un obiettivo?

Come definirebbe un obiettivo?

Quali devono essere le caratteristiche di un obiettivo?

Perché gli obiettivi sono importanti?

Che cos'è un obiettivo?

"Un risultato desiderato che una persona o un sistema immagina, pianifica e si impegna a raggiungere un punto finale personale o organizzativo desiderato in una sorta di sviluppo ipotizzato. Molte persone si sforzano di raggiungere gli obiettivi entro un tempo finito, fissando delle scadenze".

(Wikipedia)



Perché gli obiettivi sono importanti

euipo
Certification for
Administration
Personnel



Come fissare gli obiettivi? Mantenendoli SMARTe - eupo

Certification for
Administration
Personnel

Specifico	<ul style="list-style-type: none">• Ben definito• Focalizzato
Misurabile	<ul style="list-style-type: none">• Includere numeri concreti• Monitoraggio dei progressi
Raggiungibile	<ul style="list-style-type: none">• Non fissate obiettivi irraggiungibili: non li raggiungerete.• Assicuratevi che il vostro obiettivo sia realistico
Rilevante	<ul style="list-style-type: none">• Coerente con la missione• Coerente con la visione• Riflette uno o più valori fondamentali
Tempo basato sul tempo	<ul style="list-style-type: none">• Stabilire un periodo di tempo realistico per raggiungere l'obiettivo.

✔ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



Importanza degli obiettivi comuni

- Comunicazione degli obiettivi
- Coinvolgimento di tutti
- Premi per il raggiungimento di obiettivi comuni
- Costruire un team per raggiungere obiettivi comuni



Che cos'è una visione?



Riflessione personale

Che cos'è una visione?

Una dichiarazione di visione comunica in modo chiaro e conciso gli obiettivi generali di un'organizzazione e può servire come strumento per il processo decisionale strategico.

Esempi



Mela

"Realizzare i migliori prodotti del mondo e lasciare il mondo migliore di come lo abbiamo trovato".



BBC

"Essere l'organizzazione più creativa del mondo".



Microsoft

"Aiutare le persone di tutto il mondo a realizzare il loro pieno potenziale".



Amazon

"La nostra visione è quella di essere l'azienda più centrata sul cliente della Terra, dove i clienti possono trovare e scoprire qualsiasi cosa vogliono acquistare online".

✔ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



- Una visione fornisce una direzione, stabilisce le priorità, funge da bar
- Per creare una visione, concentrarsi sui **punti di forza** dell'organizzazione utilizzando strumenti come l'**analisi PEST** e l'**analisi SWOT**.
- Pensate a come si evolverà il settore e a come si comporteranno i concorrenti.
- La leadership deve essere proattiva



Analisi **PEST**

P

- Fattori politici

E

- Fattori economici

S

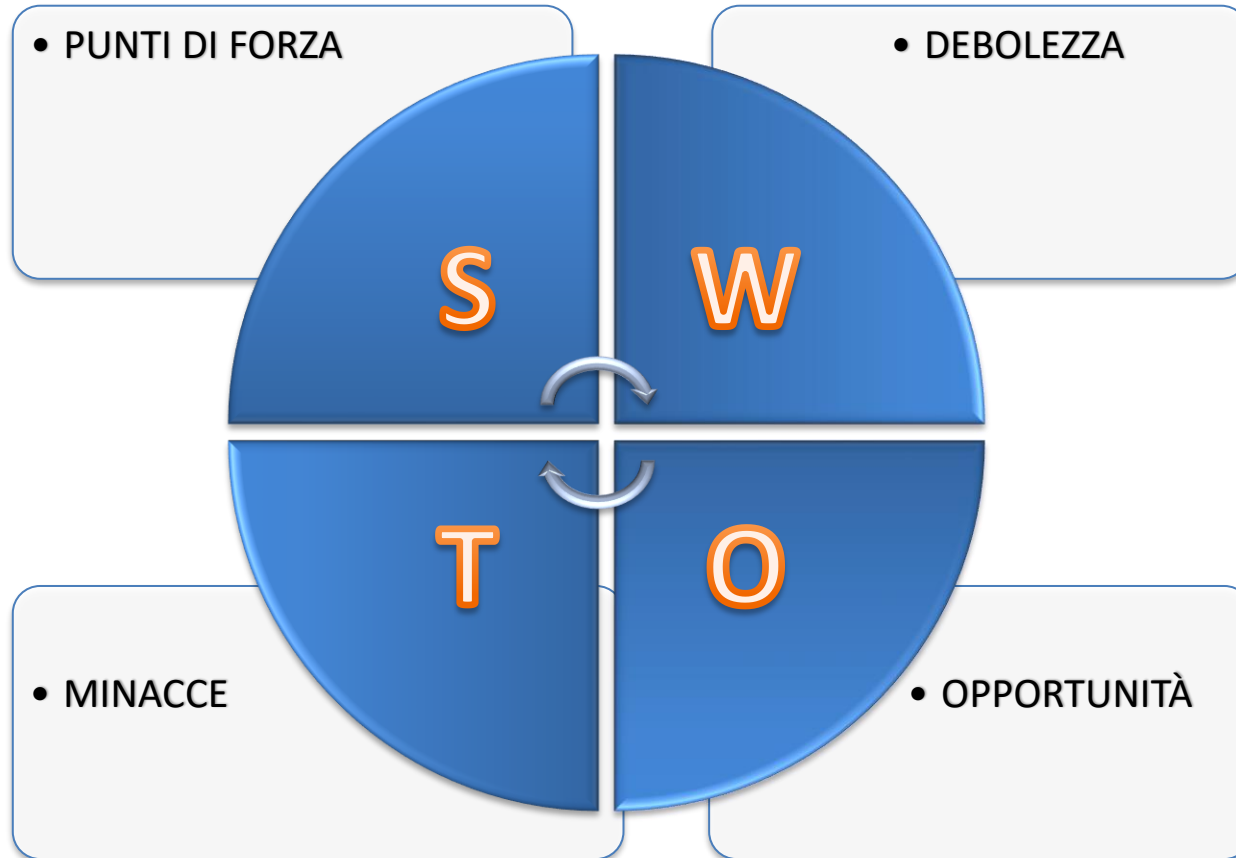
- Fattori socioculturali

T

- Fattori tecnologici



Analisi SWOT

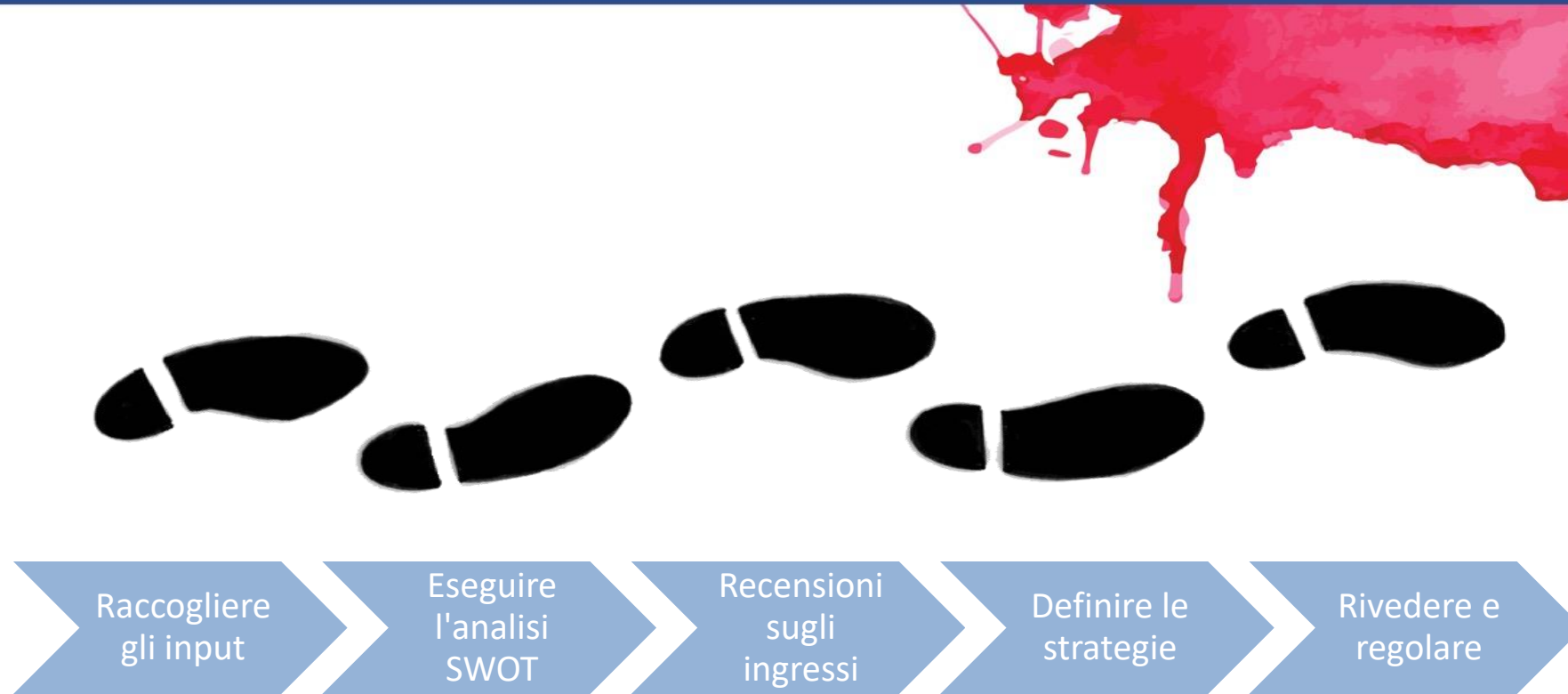


Che cos'è una strategia?

- Una roadmap ben definita di un'organizzazione
- Mira a massimizzare i punti di forza di un'organizzazione e a minimizzare i punti di forza dei concorrenti.
- Colma il divario tra "dove siamo" e "dove vogliamo essere".

Fasi della pianificazione strategica

ae-eupo
Certification for
Administration
Personnel



Pensate a situazioni in cui avete sperimentato una leadership forte e una debole.

Essere un leader

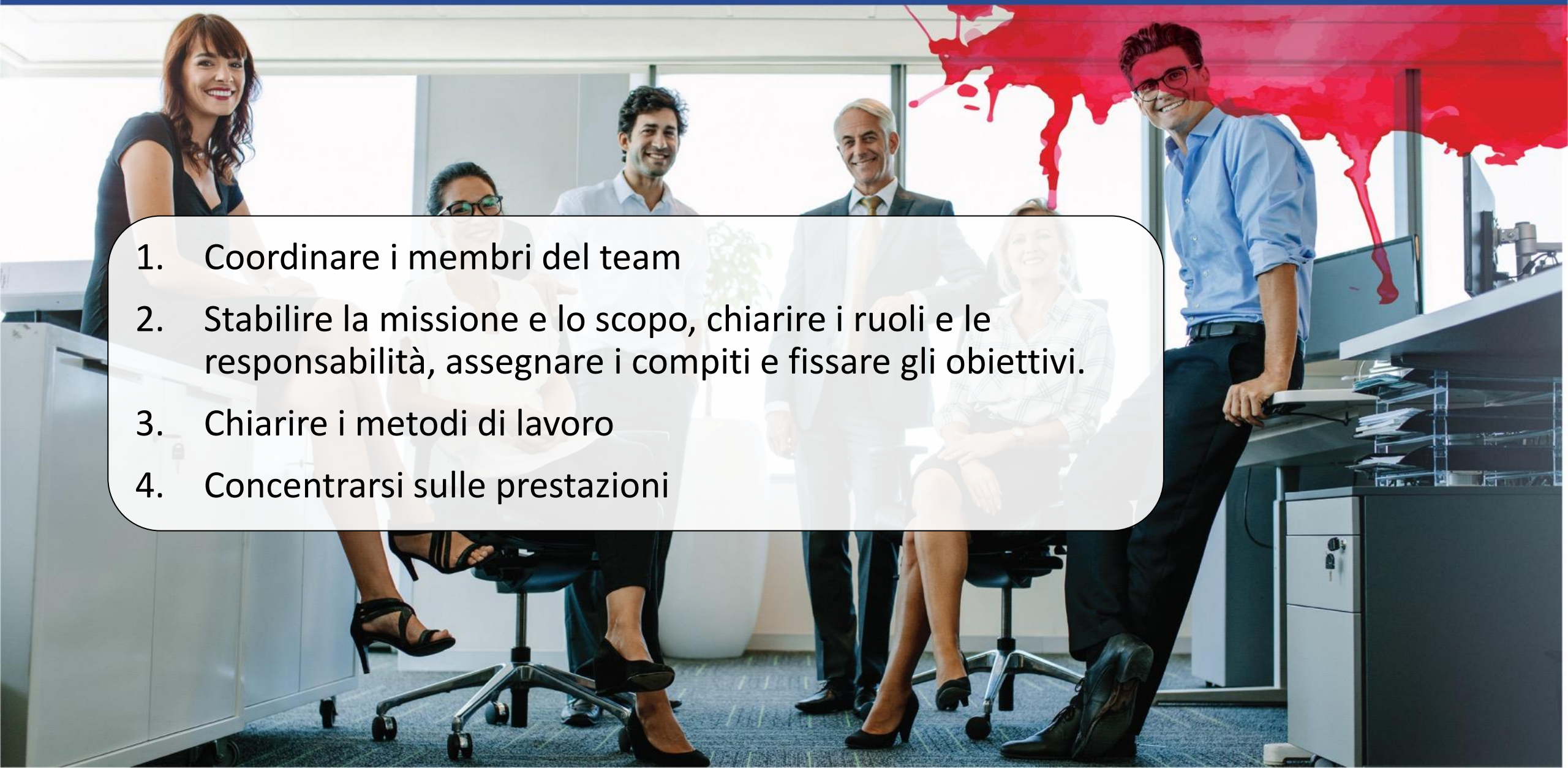


- Adattabile alle situazioni
- Intelligente
- Attenzione all'ambiente sociale
- Ambizioso e orientato alla realizzazione
- Assertivo
- Cooperativa
- Decisivo
- Dominante (disposto a influenzare gli altri)
- Energico (alto livello di attività)
- Persistente
- Fiducia in se stessi
- Resistente allo stress
- Disponibilità ad assumersi le proprie responsabilità

- Abilità concettuale
- Creativo
- Diplomatico e di tatto
- Parlare in modo fluente
- Conoscenza del compito di gruppo
- Organizzato (capacità amministrativa)
- Persuasivo
- Abilità sociale



Le responsabilità di un leader

- 
1. Coordinare i membri del team
 2. Stabilire la missione e lo scopo, chiarire i ruoli e le responsabilità, assegnare i compiti e fissare gli obiettivi.
 3. Chiarire i metodi di lavoro
 4. Concentrarsi sulle prestazioni

- Responsabilità
- Responsabilità
- Autorità

online
LEARNING

We firmly believe in disrupting and
demonstrating educational assumptions by
allowing anyone and everyone to learn.

Monthly updates
Classroom management
with virtual
workshops

Application management
and data management
with virtual
workshops

✔ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



La leadership comporta delle pressioni!





Quali pressioni devono affrontare i leader?



1. La pressione del raggiungimento dei risultati
2. La pressione di avere sempre ragione
3. La pressione della crescita personale e dell'equilibrio

Come affrontare le pressioni della leadership

- **Conoscere se stessi.**
- **Guidare e gestire.**
- **Mantenere le cose semplici/gestire l'ambiguità e la complessità.**
- **Allineamento.**
- **Essere orientati allo scopo.**
- **Gestire le aspettative.**
- **Affrontare il cambiamento e l'incertezza.**

✔ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.





A man who does not think and
plan long ahead will find trouble
right at his door.

~ Confucius

Prevenire le crisi



1. Reverse-engineering delle crisi del vostro settore

Fate una ricerca approfondita sulle organizzazioni del vostro settore utilizzando query di ricerca pertinenti.

2. Condurre un audit di vulnerabilità

- Una valutazione del rischio multidisciplinare volta a determinare le aree di debolezza e di forza operativa attuali e potenziali e a trovare potenziali soluzioni.
- Idealmente, ogni area funzionale di un'organizzazione viene esaminata per identificare tutto ciò che potrebbe portare a un'interruzione significativa dell'attività e/o a un danno alla reputazione.



3. Impegnarsi nella pianificazione e nella formazione per la prevenzione delle crisi

- Sviluppate un piano che copra ogni possibile situazione che potrebbe essere fatale per la vostra organizzazione.
- Formare tutti i dipendenti all'uso di questo strumento in diversi scenari.



4. Raccogliere informazioni utili per la prevenzione delle crisi

- Sviluppare un quadro di riferimento per la comunicazione incentrata su Internet.
- Conoscere gli strumenti di prevenzione delle crisi.
- Tenere entrambi gli occhi aperti.
- Lasciate che i vostri dipendenti vi aiutino a raccogliere informazioni.



5. Ottimizzare i sistemi fisici per la prevenzione e la risposta alle crisi.

- Assicuratevi di avere un mezzo di comunicazione che funzioni perfettamente in una situazione critica.
- Non dimenticate i back up!



6. Formate le vostre squadre di risposta alla crisi in base alle capacità

- Prestare attenzione alle competenze e ai talenti sociali e personali.
- Tenete a mente il vostro piano di gestione delle crisi.



7. Avere un backup

per:

- Ogni fornitore o appaltatore i cui servizi sono fondamentali per la vostra attività
- Ogni membro dei team di risposta alle crisi
- Tutti i vostri principali metodi di comunicazione
- Tutti i vostri luoghi principali di lavoro
- Tutti i dipendenti le cui conoscenze sono fondamentali per il funzionamento quotidiano dell'organizzazione.



8. Assicurarsi che le conoscenze e le competenze dei dipendenti in materia di prevenzione e risposta alle crisi siano sempre pertinenti e aggiornate.

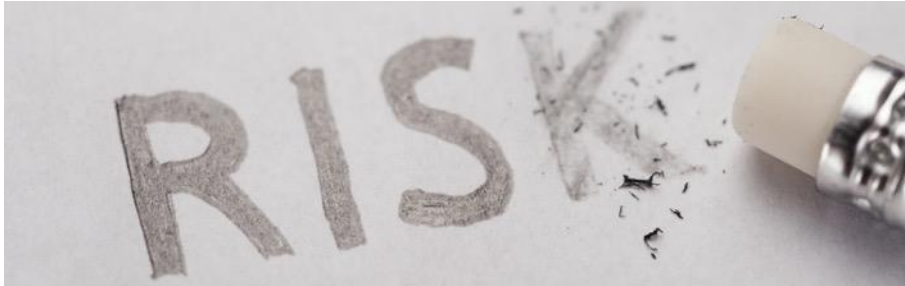
- Svolgere regolarmente corsi di aggiornamento.



9. Riunirsi regolarmente per effettuare il reverse engineering, l'autoanalisi e l'adattamento dei piani di prevenzione e risposta alle crisi.

- Una nuova prospettiva
- Piani e formazione ottimizzati
- Migliore lavoro di squadra





- Valutazione del rischio
- Sviluppo del piano di mitigazione



Metodo 1: lezioni apprese
Liste di controllo basate sull'esperienza
di progetti passati

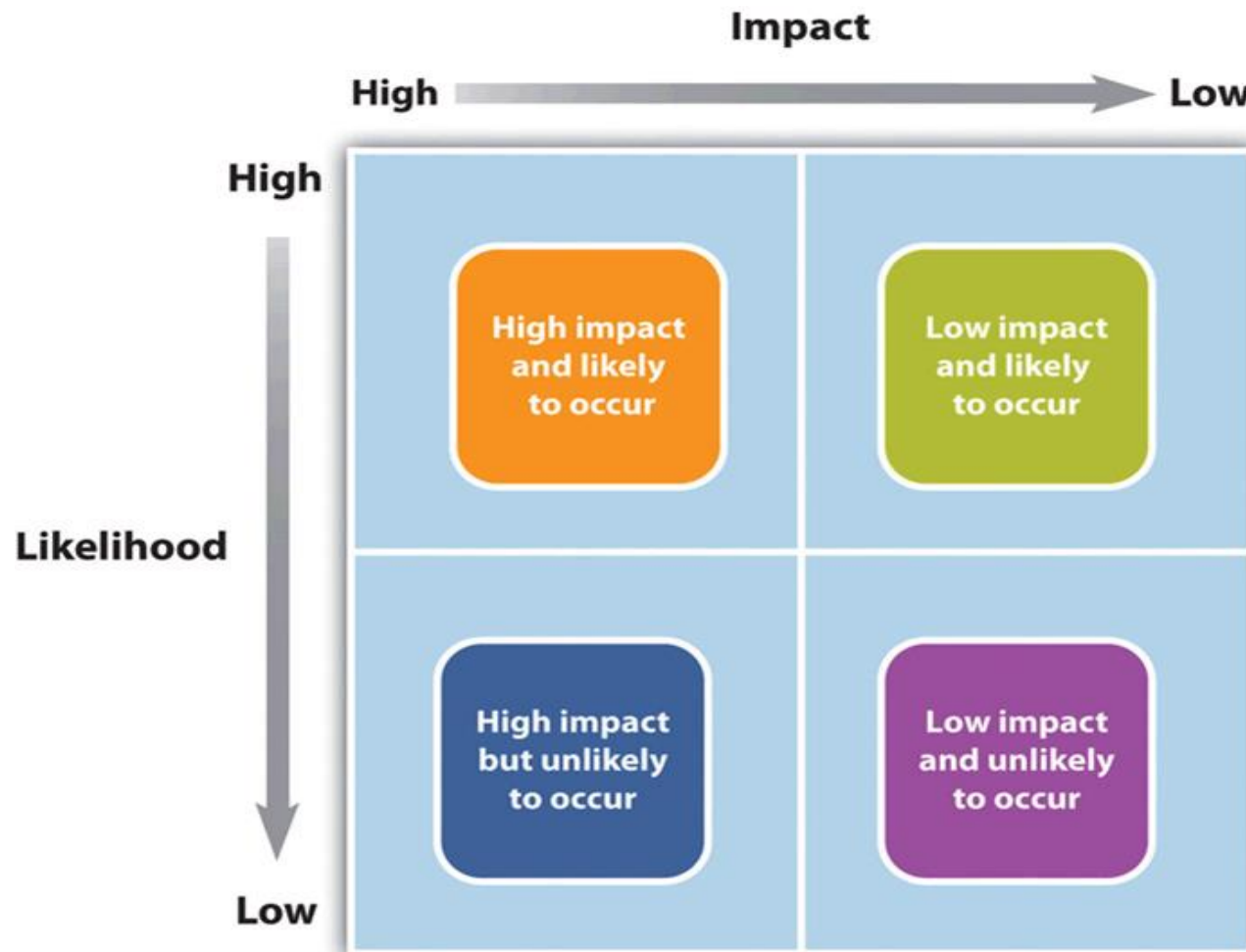
Metodo 2: identificazione delle fonti di
rischio per categoria



Una struttura di ripartizione dei rischi (RBS) organizza i rischi identificati in categorie utilizzando una tabella con livelli di dettaglio crescenti verso destra.

Livello 1	Livello 2	Livello 3
Focus group con le parti interessate	Contatto con i soggetti interessati	Gli stakeholder non sono interessati
		Stakeholder non disponibili
	Prenota la sede	Le sedi adatte sono al completo
		Scelta sbagliata degli snack per la pausa caffè
		Le parti interessate hanno allergie o preferenze diverse
	Sviluppare il programma	Stima errata per ogni sessione
		Approccio non pratico

Valutare i rischi?



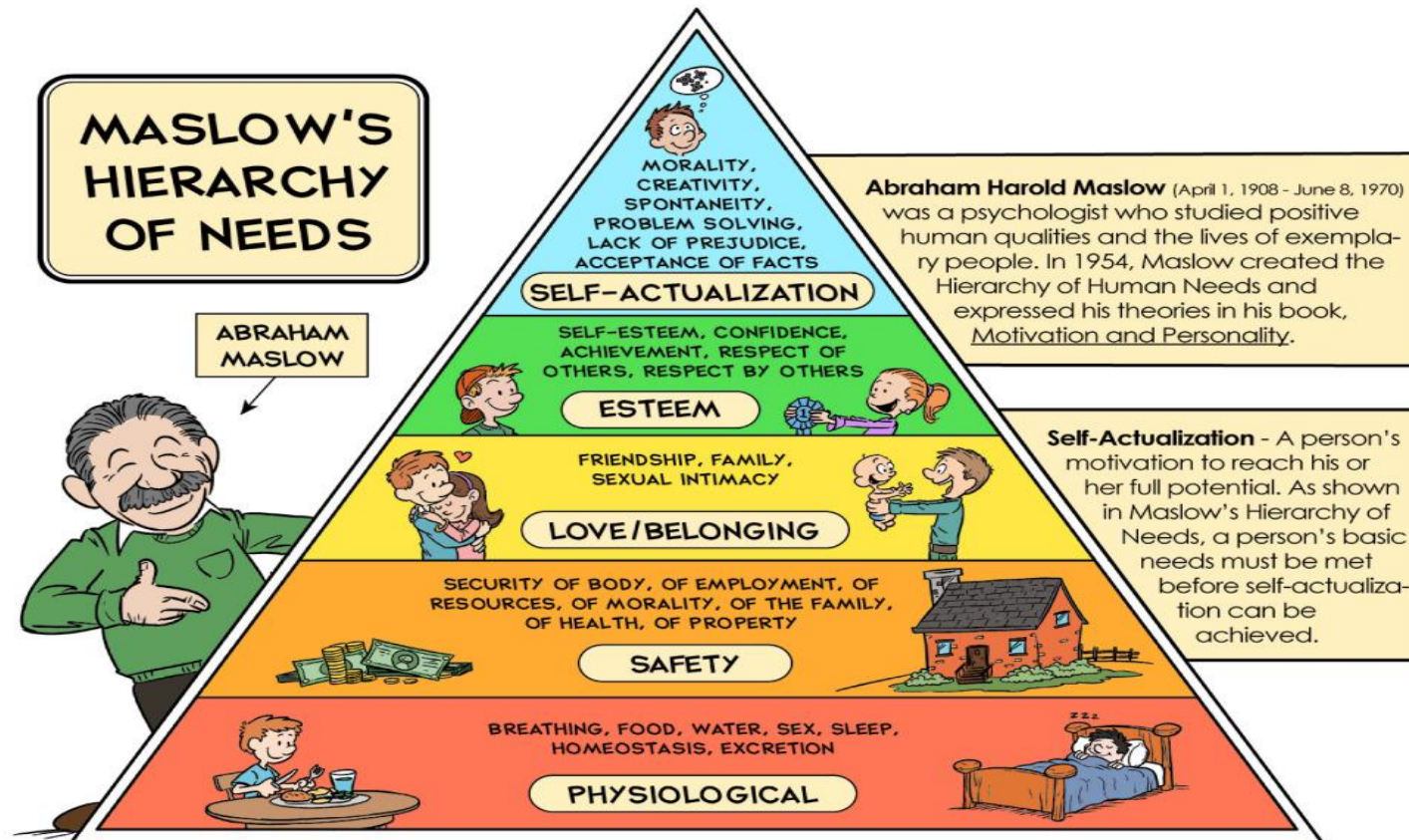
Probabilità + Impatto = RISCHIO

✔ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



La gerarchia dei bisogni di Maslow




- 1. Bisogni biologici e fisiologici:** aria, cibo, bevande, riparo, calore, sesso, sonno.
- 2. Bisogni di sicurezza:** protezione dagli elementi, sicurezza, ordine, legge, stabilità, libertà dalla paura.
- 3. Bisogni di amore e di appartenenza** - amicizia, intimità, fiducia e accettazione, ricevere e dare affetto e amore. Affiliazione, far parte di un gruppo (famiglia, amici, lavoro).
- 4. Bisogni di stima:** realizzazione, padronanza, indipendenza, status, dominio, prestigio, rispetto di sé, rispetto degli altri.
- 5. Bisogni di autorealizzazione** - realizzazione del potenziale personale, autorealizzazione, ricerca di crescita personale e di esperienze di punta.



1. Il dipendente ha sempre ragione

Queste tecniche si concentrano sul miglioramento dei livelli di fiducia tra la leadership dell'azienda e il suo personale.

1. Il dipendente ha sempre ragione Certification for Administration Personnel

- 
- **Il lavoro giusto per la persona giusta**
 - **I dipendenti sono responsabilizzati**
 - **Cooperazione anziché competizione**
 - **Prestazioni *invece* di una facciata**
 - **I dipendenti partecipano allo sviluppo dell'azienda**

2. Il dipendente deve sentirsi al sicuro

Queste tecniche si concentrano sul far sentire i dipendenti sicuri nell'ambiente di lavoro, aiutandoli a ottenere prestazioni migliori.

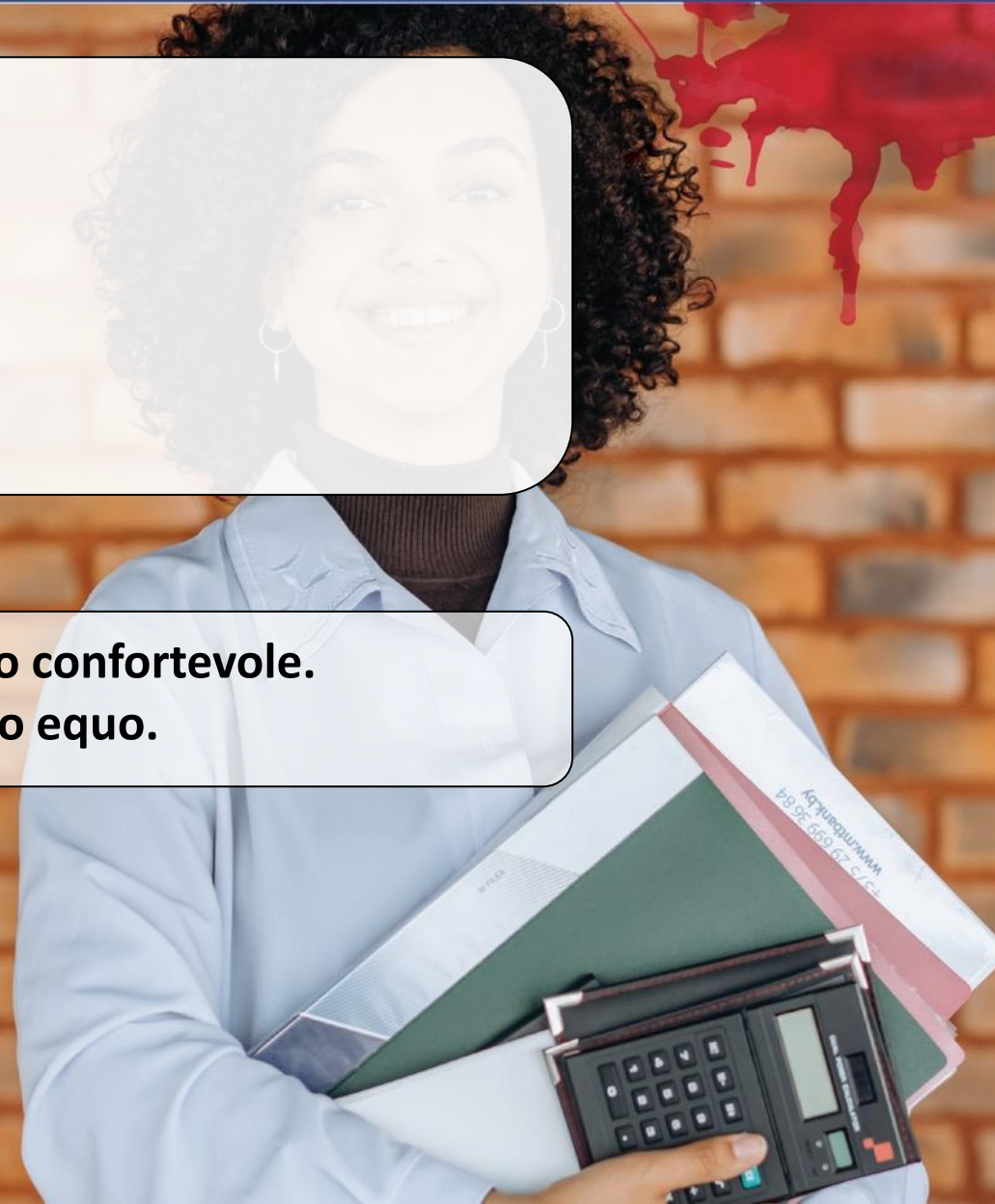
2. Il dipendente deve sentirsi al sicuro Certification for Administration Personnel

La regola del 5:1

Sicurezza del lavoro

Guidare il personale

- **Creare un ambiente di lavoro confortevole.**
- **Trattare i dipendenti in modo equo.**



3. Il potere del riconoscimento

Queste tecniche di motivazione dei dipendenti si concentrano su come lodare, riconoscere e dare feedback positivi.

3. Il potere del riconoscimento

- **"Come stai?"**
- **Riconoscere la loro partecipazione e i risultati ottenuti.**
- **Difendete il vostro popolo.**
- **Lodare in pubblico, correggere in privato.**



✔ Quiz

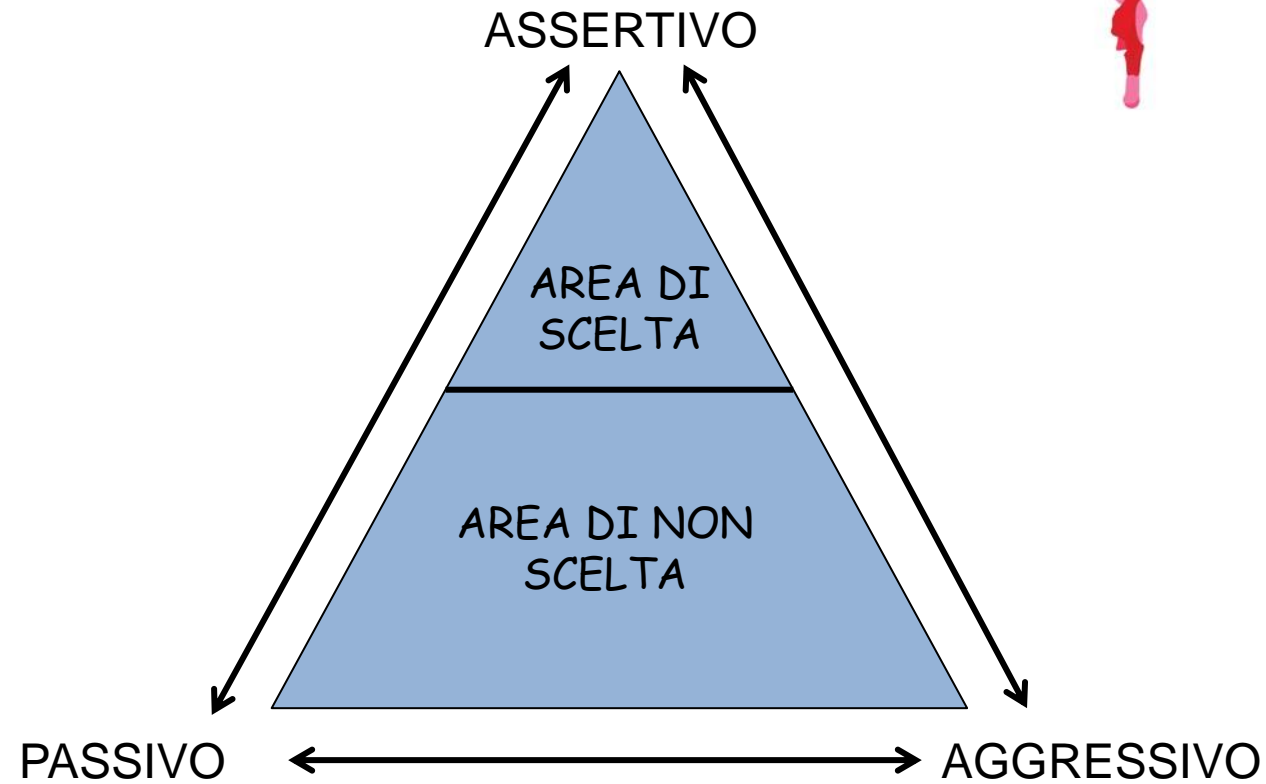
Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



What you allow,
is what will continue.



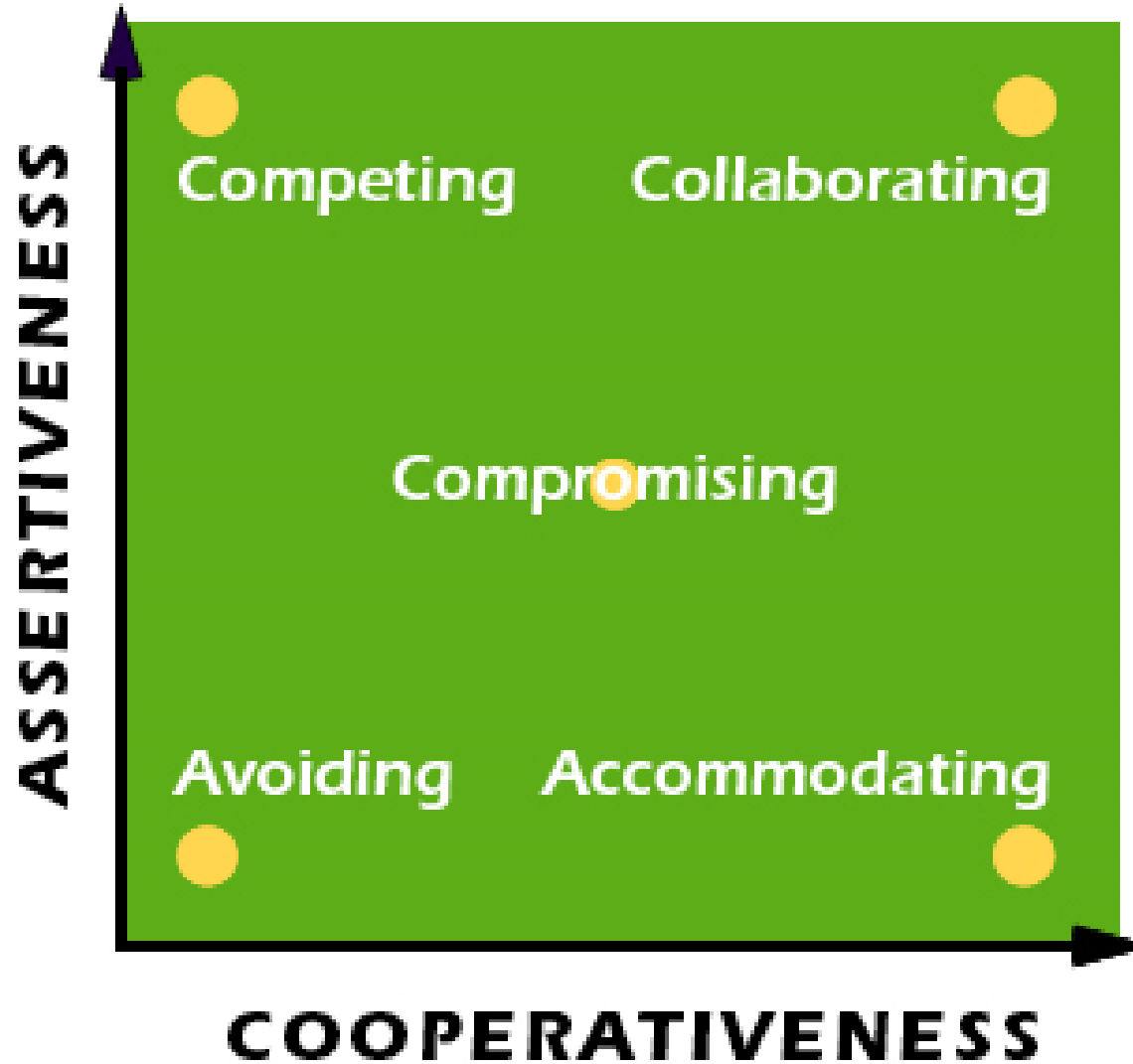
Triangolo dell'assertività



Il dizionario medico Dorland definisce l'assertività come:

Una forma di comportamento caratterizzata da una dichiarazione o affermazione sicura di sé senza bisogno di prove; ciò afferma i diritti o il punto di vista di una persona senza minacciare aggressivamente i diritti di un'altra (assumendo una posizione di dominio) o permettere a un'altra persona di ignorare o negare i propri diritti o il proprio punto di vista.

Vantaggi dell'assertività

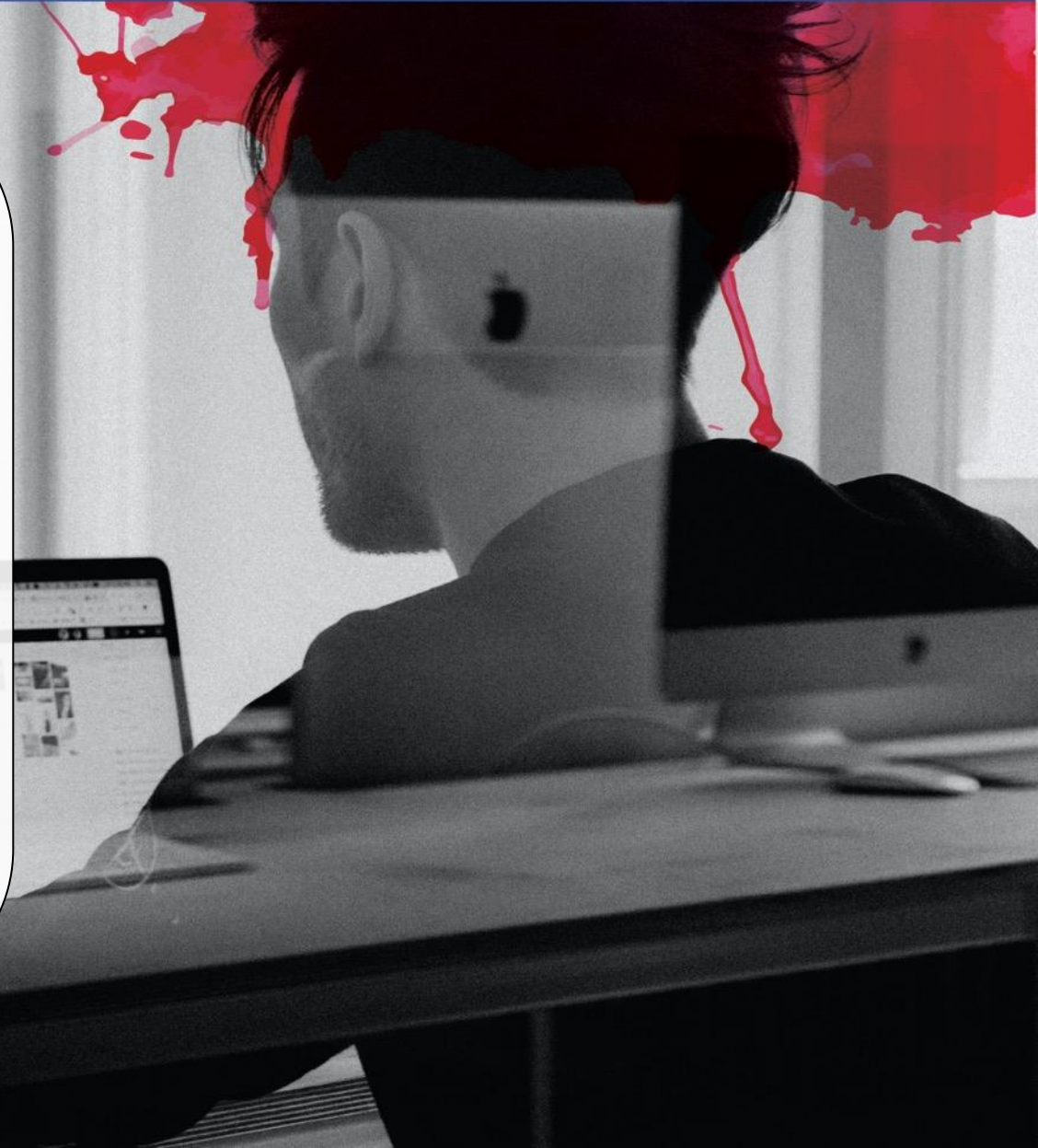


- 1. Date valore a voi stessi e ai vostri diritti.**
- 2. Dite ciò che volete e di cui avete bisogno.**
- 3. Non cercare di controllare gli altri.**
- 4. Esprimetevi in modo positivo.**
- 5. Siate aperti alle critiche e agli elogi.**



- Espressione dei propri sentimenti, bisogni e diritti senza riguardo/rispetto per i bisogni, i diritti e i sentimenti degli altri.
- Tattiche irrispettose, manipolative, sminuenti o offensive.
- Presupposti negativi sulle motivazioni altrui, pensieri di ritorsione sugli altri
- Situazione win-lose
- Gli obiettivi dell'aggressore non sono sempre raggiunti.
- Si formano relazioni stressanti con gli altri e con se stessi

- Esprimere i propri sentimenti e far valere i propri diritti nel rispetto dei sentimenti e dei diritti degli altri.
- È diretto, aperto e onesto e chiarisce le proprie esigenze all'interlocutore.
- Presupporre il meglio per gli altri. Trattare con dignità
- Situazioni vantaggiose per tutti
- Gli obiettivi vengono raggiunti o negoziati
- Si formano relazioni interpersonali ricche e durature.



Assertività vs. aggressività vs. passività

Persona assertiva:	Persona aggressiva:	Persona passiva:
Esprime i propri sentimenti e fa valere i propri diritti nel rispetto dei sentimenti e dei diritti degli altri.	Esprime i propri sentimenti, bisogni e diritti senza considerare/rispettare i bisogni, i diritti e i sentimenti degli altri.	Comunica con inferiorità
È adeguatamente diretto, aperto e onesto e chiarisce le proprie esigenze all'altra persona.	Utilizza tattiche irrispettose, manipolative, degradanti o abusive.	Spesso si sente "usato" dagli altri, tace quando gli altri se ne approfittano
Presume il meglio degli altri. Li tratta con dignità	Fa ipotesi negative sulle motivazioni degli altri e pensa in termini di ritorsione.	Trova difficile dire "no" agli altri quando vengono fatte richieste di tempo/risorse
Facilita una situazione win-win	Facilita una situazione di vittoria-perdita	Facilita una situazione "Lose-Win".
Assicura il raggiungimento degli obiettivi o la loro negoziazione	Non sempre raggiunge i propri obiettivi	È riluttante a esprimere opinioni e sentimenti, mantiene il proprio punto di vista riservato
Forma relazioni interpersonali ricche e durature	Provoca stress nelle relazioni con gli altri e con se stessi	Concorda con le opinioni/desideri della maggioranza, anche se in conflitto con i propri desideri personali.

Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



Il Modello di Leadership Situazionale® è un modello sviluppato da Paul Hersey e Ken Blanchard durante la stesura del loro libro "*Management of Organizational Behavior*".



Stili di leadership

S1 - Regia

È caratterizzata da una comunicazione unidirezionale in cui il leader definisce i ruoli dell'individuo o del gruppo e fornisce il cosa, il come, il perché, il quando e il dove svolgere il compito.

S2 - Coaching

Mentre il leader continua a fornire la direzione, ora utilizza una comunicazione bidirezionale e fornisce il supporto socio-emotivo che consentirà all'individuo o al gruppo influenzato di accettare il processo.

S3 - Supporto

Questo è il modo in cui viene condiviso il processo decisionale sugli aspetti della realizzazione del compito e il leader fornisce un minor numero di comportamenti legati al compito, pur mantenendo un elevato comportamento relazionale.

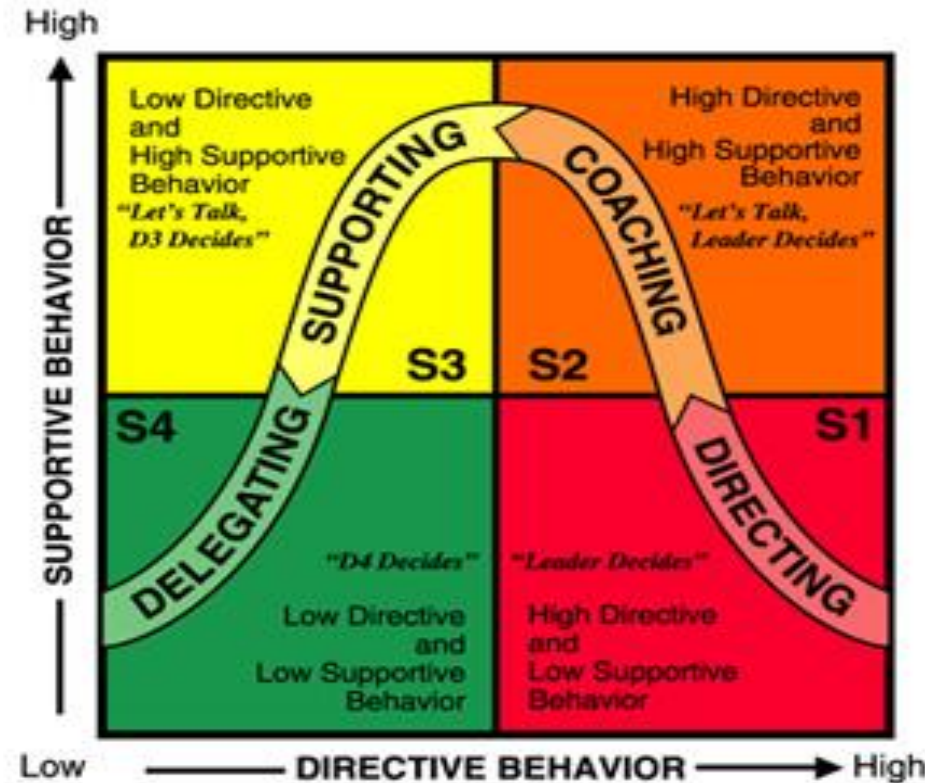
S4 - Delegare

Il leader è ancora coinvolto nelle decisioni, ma il processo e la responsabilità sono passati al singolo o al gruppo. Il leader rimane coinvolto per monitorare i progressi.

La teoria della leadership situazionale di Hersey-Blanchard ha identificato 4 livelli di sviluppo/maturità dei dipendenti:

Alto	Moderato		Basso
D4	D3	D2	D1
Molto capace e sicuro di sé	Capaci ma non disposti a farlo	Incapace ma fiducioso	Incapace e insicuro

Sviluppo delle persone e automotivazione



- **Leader di coaching**, che lavorano sullo sviluppo personale di un individuo e sulle sue competenze professionali. Questo stile funziona meglio con persone che conoscono i propri limiti e sono aperte al cambiamento.
- **Leader che fissano i tempi**, che stabiliscono aspettative molto elevate per i loro seguaci. Questo stile funziona meglio con chi parte da solo ed è molto motivato. Il leader dà l'esempio. Questo stile va usato con parsimonia, perché può portare al burnout dei seguaci.
- **Leader democratici**, che danno ai seguaci un voto in quasi tutte le decisioni. Se utilizzato in condizioni ottimali, può creare flessibilità e responsabilità all'interno del gruppo. Questo stile, tuttavia, richiede molto tempo e non è il migliore se le scadenze sono incombenti.

- **Leader affiliativi**, che mettono i dipendenti al primo posto. Questo stile viene utilizzato quando il morale è molto basso. Il leader usa lodi e disponibilità per aumentare la fiducia del team. Questo stile può rischiare di avere scarse prestazioni quando è in corso il team building.
- **Leader autorevoli**, molto bravi ad analizzare i problemi e a identificare le sfide. Questo stile è ottimo in un'organizzazione che sta andando alla deriva. Questo leader permetterà ai suoi seguaci di aiutare a capire come risolvere un problema.
- **Leader coercitivi**, che dicono ai loro subordinati cosa fare. Hanno una visione molto chiara dell'obiettivo finale e di come raggiungerlo. Questo stile va bene in caso di disastri o se un'organizzazione richiede una revisione totale.

VANTAGGI:

- Facile da usare: quando un leader ha lo stile giusto, lo sa.
- Semplice: tutto ciò che il leader deve fare è valutare la situazione e applicare lo stile di leadership corretto.
- Attrazione intuitiva: con il giusto tipo di capo, questo stile è comodo.
- I leader hanno il permesso di cambiare gli stili di gestione come meglio credono.

SVANTAGGI:

- Non tiene conto delle priorità e degli stili di comunicazione di altre culture.
- Ignora le differenze tra manager donne e uomini.
- I leader situazionali possono distogliere l'attenzione dalle strategie e dalle politiche a lungo termine.

- **perspicacia:** Un leader situazionale deve essere in grado di comprendere le esigenze dei suoi seguaci e di adattare il proprio stile di gestione per soddisfare tali esigenze.
- **Flessibilità:** I leader situazionali devono essere in grado di passare senza problemi da un tipo di stile di leadership all'altro.
- **Affidabilità:** Il leader deve essere in grado di conquistare la fiducia dei suoi seguaci.
- **Capacità di risolvere i problemi:** Il leader situazionale deve essere in grado di risolvere i problemi, ad esempio come portare a termine un lavoro utilizzando il miglior stile di leadership disponibile.
- **Capacità di allenare:** Il leader situazionale deve essere in grado di valutare la maturità e la competenza dei seguaci e quindi di applicare la strategia giusta per aiutarli a svilupparsi.

✔ Quiz

Il pulsante Quiz è attivo, in modo che il quiz possa essere elaborato.



- Ricordare perché gli obiettivi sono importanti.
- Descrivere gli obiettivi SMART fornendo esempi specifici.
- Definire e descrivere la "visione".
- Identificare le caratteristiche di una buona dichiarazione di visione.
- Definire e descrivere la "strategia".
- Delineare il ruolo del team leader.
- Elencare le responsabilità del team leader all'interno del team.
- Delineare i limiti dell'autorità e della responsabilità del team leader.
- Elencare i modi per migliorare le capacità di leadership con le pressioni sulla leadership.
- Descrivere le pressioni della leadership.
- Descrivere come le pressioni possono essere vantaggiose per il leader.
- Elencare i vantaggi di pensare in anticipo per prevenire una crisi.
- Elencare le competenze relative all'assertività.
- Definire quattro diversi stili di leadership.
- Definire quattro diversi livelli di maturità delle persone (secondo la teoria della leadership situazionale).

- Un obiettivo è un risultato desiderato che una persona o un sistema immagina, pianifica e si impegna a raggiungere un punto finale personale o organizzativo in una sorta di sviluppo presunto. Molte persone cercano di raggiungere gli obiettivi entro un tempo limitato, fissando delle scadenze.
- Una dichiarazione di visione comunica in modo chiaro e conciso gli obiettivi generali di un'organizzazione e può servire come strumento per il processo decisionale strategico.
- L'assertività è la qualità di essere sicuri di sé e di non essere aggressivi. Nel campo della psicologia e della psicoterapia, è un'abilità e una modalità di comunicazione che si può apprendere.
- Un leader è una persona che crea una visione ispiratrice del futuro, motiva e ispira le persone a impegnarsi in quella visione, gestisce la realizzazione della visione, allena e costruisce un team, in modo che sia più efficace nel realizzare la visione.



BEN FATTO

Avete completato l'Unità 5.1, Parte C!



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

