

MASTERSHIP E LEADERSHIP

Corso Caposquadra AIB
24 giugno 2018, Lonate Pozzolo (Va)



Dott.ssa Gaia Maria Garavaglia,
Psicologi per i popoli Como



Che cos'è la MASTERSHIP?

È il **RUOLO**, il vostro **ESSERE** CAPISQUADRA.


E' ciò che viene dato dall'Istituzione e non coincide necessariamente con la Leadership




Che cos'è il RUOLO?

**IL
R
U
O
L
O**

- È il comportamento che ci si attende da chi occupa una certa posizione sociale, cioè il comportamento che adottiamo verso gli altri
- Per cui il ruolo esiste solo negli ambiti di **RELAZIONE** tra persone
- Ruoli in PC (a livelli nazionali, regionali, provinciali e comunali per Catena di Comando)



Caratteristiche del RUOLO DEL CS

1. Conoscenze:



- **Normative** (nazionali, regionali sulla sicurezza, sull'ambiente, di PC, volontariato, responsabilità etc)
- **Tecniche** (scenari, mezzi, interventi, attrezzature...)
- **Relazionali** (nei rapporti esterni al gruppo con altri enti, organizzazioni; interni al gruppo tra i volontari e le altre squadre etc)



Caratteristiche del RUOLO DEL CS 2

2. Competenze :

Ciò che è necessario saper **FARE** come CS
(ex. Utilizzo delle attrezzature, gestire la squadra negli interventi di spegnimento etc)




3. LEADERSHIP





Che cos'è la LEADERSHIP?

“Leadership is the art of getting someone to do something you want done because he wants to do it.”



Dwight D. Eisenhower
34th President of the United States

«La leadership è l'arte di far desiderare agli altri di aiutarti a realizzare ciò che tu desideri»



Che cosa è la LEADERSHIP ? 2

Quindi è la capacità di guidare, influenzare, coordinare le altre persone verso un obiettivo comune, motivandole ad agire attraverso un processo di responsabilizzazione;

È il far sì che gli altri ci seguano.

«Colui che pensa di essere un leader, ma non ha nessuno che lo segue, in realtà sta solo facendo una passeggiata» (proverbio)



Leadership



La leadership si sviluppa ogni giorno, anche se alcune persone sono più dotate di caratteristiche che facilitano il suo apprendimento

L'abilità di dirigere è un insieme di capacità e quasi tutte possono essere apprese e migliorate nel tempo (rispetto, esperienza, forza emotiva, abilità professionali, disciplina, intuizione, tempismo etc)



Leadership 2

Ciò che distingue il leader da coloro che lo seguono è la sua capacità di sviluppare e migliorare la sua abilità e il processo di apprendimento.

Ma perché gli altri dovrebbero seguirci?

Perché si fidano di noi; la FIDUCIA è alla base di ogni relazione compresa la leadership



Caratteristiche del Leader 1

- **Competenza:** deve saper sempre indicare la via migliore da intraprendere basandosi sulle sue esperienze
- **Carattere:** deve essere COERENTE, nelle azioni, nella guida. Un carattere forte comunica rispetto verso i membri del gruppo, i quali sapranno che i leader utilizzeranno le loro potenzialità, abilità nel migliore dei modi
- **Carisma:** l'apertura e la buona predisposizione verso gli altri
- **impegno**



Caratteristiche del Leader 2

- **Comunicazione:** deve essere in grado di trasmettere idee e conoscenze per condurre il gruppo ad una condivisione di obiettivi da perseguire
- **Ascolto:** ascolta e incoraggia i membri del gruppo a dire quali siano le loro idee, proposte e problemi
- **Atteggiamento positivo:** questo non solo determina il livello di felicità, ma condiziona anche il modo in cui gli altri interagiscono con noi
- **Sicurezza di sé:** i leader sicuri credono negli altri perché credono in loro stessi. Conoscere i propri pregi e difetti e farne buon uso



Caratteristiche del Leader 3

- **Spirito di servizio:** ascoltare gli altri e aiutarli a migliorarsi
- **Rapporti interpersonali:** basati sul rispetto

È importante sapersi relazionare e creare legami nel gruppo, perché più è forte il legame più semplice sarà la voglia di seguire il leader



Come creiamo questi legami nel gruppo?

- Per esempio considerando i membri del gruppo come INDIVIDUI, ascoltandoli, interagendo con loro in modo da creare una base comune di visione che porterà gli individui a vedersi come appartenenti a quel gruppo



Il leader ha bisogno di un TEAM

Team Vs Work Group

- **"A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals and working approach for which they hold themselves mutually accountable."**

«Una squadra è formata da un numero ridotto di persone che hanno abilità complementari e sono impegnate nel raggiungimento di un fine comune con obiettivi di prestazione e un approccio per il quale si ritengono reciprocamente responsabili»

Kotter and Cohen, *Diagnosing and Creating High-Performing Teams*, Harvard Business School Press, 2002



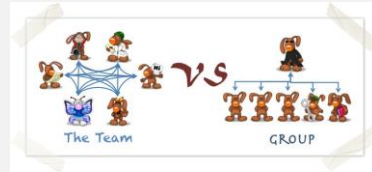
I gruppi di persone sono squadre?

GRUPPO	SQUADRA
Le persone lavorano insieme	Le persone lavorano insieme e si fidano le une delle altre
I sentimenti non fanno parte del lavoro	I sentimenti sono espressi liberamente e condivisi
Il conflitto viene contenuto	Il conflitto viene affrontato incoraggiando il problem solving
Fiducia e apertura sono limitate	Le persone si supportano reciprocamente
Le informazioni vengono date se necessario	Le informazioni vengono condivise liberamente
Le abilità individuali sono varie e casuali	Le abilità individuali sono complementari

Sono i leader a trasformare i gruppi in squadre



La squadra vs il gruppo



Come costruiamo una squadra?

- Dobbiamo aver un obiettivo chiaro e condiviso
- Regole/norme condivise: queste indicheranno a tutti quali siano i comportamenti accettabili e quali no



Come costruiamo una squadra?

- Conoscere i membri del gruppo per capire di volta in volta che ruolo stanno interpretando (legati al compito: il critico, il creativo, l'informato etc; legati alla vita di gruppo: il mediatore, il sostenitore, l'osservatore ...; legati alla propria individualità: il dominatore, il ricercatore di successo etc)



Ognuno può interpretarli tutti a seconda della propria esperienza, risorse e storia personale



Cosa deve fare il leader per incoraggiare il TEAM BUILDING in tempo di pace?

- Creare delle opportunità in cui le persone lavorino insieme e imparino a conoscersi e a fidarsi l'uno dell'altro
- Potenziare le abilità di tutti, aiutando quindi gli elementi più deboli a migliorarsi
- Facendo ruotare le persone su compiti e ruoli per far fare loro nuove esperienze
- Trattando tutti con rispetto
- Non facendo leva su un potere legato alla sua posizione
- Sapendo quando ascoltare, quando agire e quando ritirarsi, sintonizzandosi su quello che sta succedendo (ex discussione tra membri)
- Divertendosi e incoraggiando l'umorismo
- Mostrando apprezzamento quando meritato
- Delegando quando è possibile, dimostrando fiducia
- Incoraggiando l'apertura mentale, accogliendo le contestazioni sul modo in cui sta lavorando



TEAM BUILDING

Cosa deve fare il leader per incoraggiare il TEAM BUILDING in tempo di pace? 2

- Imparando dai fallimenti e dai successi
- Invitando le persone a produrre idee su cui lavorare
- Promuovendo le buone idee
- Dimostrandosi fonte di aiuto
- Sviluppando momenti di feedback tra i membri del team
- Facendo riunioni che diano la possibilità a tutti di esprimere il loro punto di vista
- Incoraggiando una rete con altri gruppi
- Promuovendo identità di squadra per favorire la coesione del gruppo
- Guidando la squadra con l'esempio
- Avendo fiducia nei membri del gruppo



TEAM BUILDING

Altro elemento distintivo del Leader: INTUITO

- Un Leader deve comprendere la situazione e sapere istintivamente quale azione intraprendere
- Questo istinto è in parte innato e in parte appreso attraverso l'esperienza
- L'intuito aiuta i leader a leggere la propria situazione, le tendenze degli eventi (intuisce cosa succederà osservando ciò che sta succedendo), le proprie risorse (umane, mezzi, materiali...), le persone (empatia, dinamiche di gruppo, paure...) e infine se stesso (forza, debolezza, capacità..)



I livelli di INTUITO

Intuito innato	Intuito «educato»	Niente intuito
Alcune persone sono nate con eccezionali doti di leadership e istintivamente capiscono le persone e sanno come motivarle. Sanno sviluppare questo istinto innato diventando grandi leader	Alcune persone sviluppano questo istinto che non è per loro innato. Quindi sviluppano un intuito consapevole e possono diventare dei bravi leader	ci sono persone a cui non interessa diventare leader e che quindi non svilupperanno mai questo istinto. Seguiranno soltanto



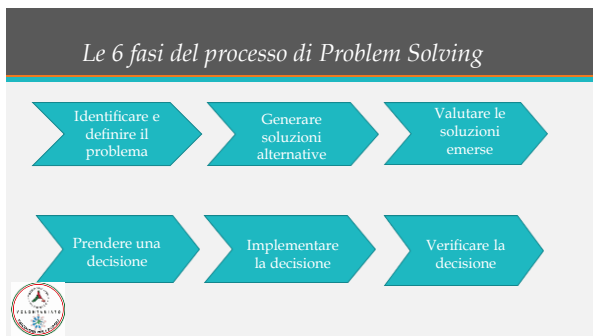
Affrontare i problemi

- Quando i leader devono affrontare un problema iniziano a valutarlo utilizzando l'Intuito.
- I leader con buone capacità risolutive dimostrano di avere queste qualità:
 - Anticipano i problemi:** preparandosi al peggio ma atteggiamento positivo
 - Accettano la realtà:** ci sono tre modi per reagire ai problemi: rifiutarli; accettarli scendendo a compromessi; accettarli per cercare di migliorare le cose
 - Non perdono di vista il quadro generale**
 - Affrontano una cosa alla volta**



- I leader efficaci devono essere competenti nel problem solving, ma nessun leader ha tutte le risposte
- Il leader deve quindi essere un buon FACILITATORE di problem solving: il leader deve comprendere che il problem solving è un processo e devono essere imparate certe competenze per darne l'avvio e raggiungere i risultati





Per certi versi il leader è solo un facilitatore del processo aiutando i collaboratori a percorrere le 6 fasi in modo autonomo

Il CS valuta la richiesta che arriva, considera i vari aspetti della stessa, fa una scala di priorità: tutto ciò che non è necessariamente realizzabile da lui stesso viene delegato ad altri componenti della squadra competenti

Il problem solving anche tra i membri della squadra

- I collaboratori devono imparare le 6 fasi del processo per risolvere i problemi
- Il leader deve imparare anche a capire quando i componenti della sua squadra hanno problemi, il loro stato psicologico anche se non viene detto nulla esplicitamente
- Alcuni segnali:
 - Cattivo umore**
 - Assenza di sorriso**
 - Evitamento**
 - Insolita irritabilità**
 - Insolita assenza comunicativa**
 - lentezza**
 - Eccessivo assenteismo**
 - Sguardo abbattuto**

Questi elementi sono accompagnati da espressioni come «sono preoccupato», «lascia perdere», «lasciami stare»...

La COMUNICAZIONE

- Possiamo quindi intuire come stia l'altro attraverso la comunicazione
- Elementi della comunicazioni:
 - Comunicazione verbale (codice condiviso)
 - Comunicazione non verbale
 - Comunicazione para verbale
 - Contesto della comunicazione
 - Ascolto
 - feedback



La COMUNICAZIONE 3

Assiomi della comunicazione

- Non si può NON comunicare
- Ogni messaggio presenta un aspetto di relazione ed uno di contenuto
- Il significato di una sequenza di informazioni è dato dalla punteggiatura
- Si comunica sia con il linguaggio verbale che con il non verbale

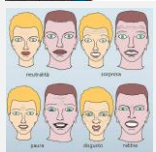
Categoria	Percentuale
PARA-VERBALE	38%
VERBALE	7%
NON-VERBALE	55%

Comunicazione non verbale e paraverbale

Paraverbale: modo in cui qualcosa viene detto, cioè il tono, la velocità, il timbro, il volume, ecc. della voce.



Non verbale: tutto quello che si trasmette attraverso la propria postura, i propri movimenti, la posizione occupata nello spazio (prossemica) e tutta la mimica (gestualità) compresa quella facciale



Ancora qualcosa sulla COMUNICAZIONE

Per una buona comunicazione, buone relazioni interpersonali, bisogna creare sintonia, fiducia e affinità reciproca quando comunichiamo



E per farlo possiamo utilizzare alcune competenze come:

ascolto domande
 assertività feedback positività
 empatia parafrasi



Per concludere sulla comunicazione

- fare **domande** aperte per far scorrere la comunicazione
- esprimere interesse e fare cenni di assenso
- mantenere un comportamento **assertivo**
- parlare e pensare in modo **positivo**
- utilizzare il linguaggio condiviso per una maggior comprensione
- ottenere **feedback** (o darli magari **parafrasando**) per adeguare il nostro comportamento (stiamo esprimendo anche con il NV il messaggio verbale?)



STILI DI LEADERSHIP



Stile 1: VISIONARIO

Il leader	Ti indica la meta, ma non la strada da seguire, lasciando ad ognuno la libertà di innovare, sperimentare, assumersi i rischi calcolati. La consapevolezza di collaborare per raggiungere obiettivi comuni crea impegno e coinvolgimento. I leader aiutano i collaboratori
caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Credendo nell'ideale proposto, questi leader riescono a guidare il gruppo con più fiducia in se stessi, più consapevolezza ed empatia • Trasparenza: per essere credibile il leader deve essere davvero convinto • Empatia: capire come si sentono gli altri significa avere un ruolo di vero ispiratore
Clima gruppo	Fortemente positivo
Quando si usa	Quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva Quando è necessario un indirizzo chiaro e definito



Stile 2: COACH

Il leader	Aiuta gli individui a riconoscere le proprie doti e i propri limiti e a metterli in relazione con aspirazioni personali e professionali. Incoraggia i membri a fissare obiettivi a lungo termine e li aiuta a realizzare un piano d'azione, chiedendo in maniera esplicita quali siano le sue responsabilità e quali dell'individuo
caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Il leader è un consulente che analizza gli obiettivi e i valori dei membri del gruppo aiutandoli ad ampliare il proprio repertorio di abilità • Consapevole delle proprie emozioni si rende autentico • Empatia: ascolta e dà feedback, così l'interazione rimane centrata sull'obiettivo • Crede nelle potenzialità dei singoli e si aspetta il massimo da ognuno
Clima gruppo	allamente positivo
Quando si usa	Per aiutare un collaboratore a migliorare le proprie prestazioni costruendo competenze durature



Stile 3: AFFILIATIVO

Il leader	Tende a dare valore alle persone e ai loro sentimenti ponendo minor enfasi sulla realizzazione dei compiti e degli obiettivi. Si sforza di far stare bene i membri del gruppo, di creare armonia e risonanza nel gruppo (offre sostegno nei momenti difficili della vita degli individui; crea vincoli di lealtà; rafforza la coesione ...)
caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze di tipo collaborativo • Promuove armonia e collaborazioni amichevoli, coltivando relazioni personali • Si concentra sui bisogni emotivi dei collaboratori • Dimostra interesse per i collaboratori mantenendoli motivati • Stile che viene utilizzato insieme ad altri come il visionario
Clima gruppo	positivo
Quando si usa	Per saldare fratture in un gruppo, creare motivazione in momenti di forte tensione o rafforzare legami tra le persone



Stile 4: DEMOCRATICO

Il leader	È incerto sulla decisione da prendere e ha bisogno di sentire i membri capaci per farsi aiutare. Si fanno riunioni e si decide sul da farsi <u>Svantaggi</u> : rischio di troppe riunioni senza arrivare ad una decisione; Il leader rischia di passare per troppo esitante e di perdere credibilità
caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro di gruppo • Empatia: ascoltare è la dote principale di questo leader, che dà ai membri la sensazione di essere veramente interessati ai loro pensieri • Collaborazione: questo leader ha talento collaborativo e si integra nel gruppo • Sanno come sedare conflitti e creare senso di armonia
Clima gruppo	positivo
Quando si usa	Per costruire feedback o consenso o per ottenere spunti preziosi dai membri



Stile 5: «BATTISTRADA»

Il leader	Propone ed esemplifica un elevato standard di prestazioni. Ossessionato dal desiderio di migliorare il proprio rendimento e chiede lo stesso ai collaboratori. Localizza i membri mediocri e pretende di più e altrimenti interviene per sistemare le cose. I membri sono lasciati a sé e il morale crolla perché pensano che il leader li tenga troppo sotto pressione e non si fida di loro. Questi leader appaiono disinteressati, indifferenti ai membri del gruppo
caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Motivazione al risultato attraverso la continua ricerca di modi per migliorare • Se applicato in assenza di empatia il leader si concentrerà in modo sconsiderato sul raggiungimento dell'obiettivo incurante di tutto il resto • Se applicato in assenza di consapevolezza di sé il leader non vedrà i propri fallimenti. • Può funzionare se ASSOCIATO ad altri come il Visionario e l'affiliativo
Clima gruppo	ALTAMENTE NEGATIVO perché spesso utilizzato male
Quando si usa	Per ottenere risultati di qualità da un gruppo motivato e competente



Stile 6: AUTORITARIO O COERCITIVO

Il leader	<i>Si fa così perché lo dico io!</i> Questi leader richiedono obbedienza immediata, ma non si preoccupano di spiegare gli ordini. Cercano di esercitare il controllo ferreo su ogni situazione verificandone i minimi dettagli. Se c'è il feedback, è sempre sugli errori commessi È il meno efficace nella maggior parte delle situazioni, ma IN EMERGENZA questo stile può costituire un valido aiuto per superare la tempesta
caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Motivazione al risultato: implica che il leader guidi il suo gruppo in modo egregio e risoluto per ottenere risultati • iniziativa
Clima gruppo	ALTAMENTE NEGATIVO perché spesso utilizzato male
Quando si usa	Per ottenere risultati di qualità da un gruppo motivato e competente
problemi	Se non controlla gli impulsi il leader manifesta rabbia, disgusto e disprezzo che possono essere devastanti per i collaboratori Se manca empatia il leader diventa un dittatore



conclusioni

- i leader migliori sono quelli in grado di utilizzare l'approccio giusto al momento giusto, passando da uno stile all'altro a seconda della circostanza
- i leader privi di competenze fondamentali dispongono di uno stretto repertorio di stili e quindi si vedono costretti ad utilizzare quello che hanno anche in circostanze sbagliate
- La leadership determina il livello della prestazione
- Quanto più numerosi sono gli stili ai quali un leader può ricorrere tanto migliori saranno i risultati



GRAZIE

La mia squadra in emergenza
(Pxp Federazione)

Porto S. Elpidio
Novembre 2016

