

## MODULO 1

### Videolezione 1\_1 Cos'è il COMPORTAMENTO MANAGERIALE

Quando parliamo di comportamento manageriale parliamo di tutto ciò che rende una persona particolarmente capace di raggiungere obiettivi ben definiti e specifici attraverso delle qualità/caratteristiche individuali e sulla base di una motivazione e finalità che caratterizza la qualità/stile con cui queste cose vengono fatte.

Perché è importante parlare di comportamento manageriale? Perché quando si ricopre un ruolo di responsabilità non è solo necessario essere specializzati in un'unica disciplina ma è importante soprattutto in certi contesti sapere come comportarsi, relazionarsi con gli altri, le modalità attraverso cui si riesce a convincere più persone a raggiungere obiettivi complessi. Management significa fare questo salto di qualità: da un approccio di natura specialistica basato sulla tecnica ad un approccio basato anche sulla relazionalità e sulle capacità decisionali.

Cosa fanno i manager? Conduce molte persone a realizzare un obiettivo comune. Molte persone perché da soli non si è in grado di affrontare problemi complessi, abbiamo bisogno di altre risorse ma anche di una modalità per far sì che competenze diverse arrivino allo stesso punto. Quale punto? Quello di far sviluppare, innovare e di far crescere contesti organizzativi (strutture, modalità e processi, procedure, competenze, risorse e tecnologie).



I maestri che più di altri hanno lasciato un segno e che più hanno fatto evolvere la conoscenza teorica su cosa e come il manager svolge la propria attività. Il primo che parla di manager è Henry Fayol (ingegnere che ha fatto sviluppare la teoria Tayloristica) e per primo ha definito quali sono le responsabilità tipiche di chi ricopre attività di direzione. Frederick Winslow Taylor si è interessato dello shop floor (di come funziona l'attività operativa). Henry Fayol si è dedicato per primo allo sviluppo

dell'analisi delle responsabilità delle funzioni di direzione. Lui ne ha definite 14: queste 14 responsabilità piano piano sono state acquisite dai dipendenti con la delega, ma molte delle cose che ci ha descritto rimangono come, ad esempio, la divisione del lavoro, l'autorità, il concetto di centralità...

Henry Mintzberg ha sviluppato e continua a sviluppare un qualche modo di decodificare la responsabilità del management e di demistificarla. Lui dice che il management non è una scienza ma un insieme di esperienze (vissuti personali), di capacità dei singoli di affrontare e risolvere problemi ma anche un insieme di tecniche, metodi e modelli. Ma l'eccellenza, la qualità di un manager è soprattutto la sua capacità di improvvisazione perché tendenzialmente il management dovrebbe essere capace soprattutto di gestire eccezioni e anomalie, cose che ancora non conosciamo. Quindi, la sua capacità è legarsi alla propria esperienza, far tesoro delle conoscenze che acquisisce e quindi tramite la capacità di leggere un problema e affrontarlo in qualche modo qualificarsi dal punto di vista del suo stile e del suo successo.

Cosa fa un manager e quali sono le sue responsabilità? Esistono degli studi ma non una risposta universale. Queste ricerche hanno a che fare sul come le persone all'interno delle organizzazioni in posizioni di responsabilità qualificano il proprio tempo. Henry Mintzberg in uno dei suoi primi studi cerca di classificare i ruoli manageriali: un manager ha tre tipologie di responsabilità principali. Innanzitutto, la qualità di un manager si vede dall'interpretare i ruoli che vengono definiti interpersonali (costruire attraverso le altre

persone la capacità di risolvere problemi e acquisire risorse) → capacità sociale. Seconda categoria di responsabilità che un manager dovrebbe interpretare è di natura informativa, che ha a che fare con la capacità di raccogliere informazioni e di condividerle all'interno delle organizzazioni. Terzo tipo di responsabilità che è maggiormente qualificante è quella decisionale (costruisco una rete di relazioni, diffondo informazioni, raccolgo dati, elaboro ma poi devo decidere e la capacità di decisione comporta sintesi ma anche coraggio, capacità negoziale e una visione del dove e come allocare le varie responsabilità ma anche una capacità di natura imprenditoriale innovativa). Il manager deve gestire reti relazionali di natura sociale, deve diffondere e raccogliere conoscenza e decidere. Se questi sono i ruoli e le responsabilità, a ruoli e responsabilità corrispondono anche capacità, abilità e competenze. Le principali abilità manageriali sono 3: l'autorevolezza di un manager si basa sul riconoscimento delle sue abilità tecniche, quindi, una persona che ricopre queste posizioni deve dimostrare di avere conoscenze specialistiche, di avere competenze consolidate attraverso una consolidata capacità di risolvere problemi e soprattutto deve essere capace di applicarle. Dovendo gestire anche altre persone deve dimostrare capacità umane abbastanza acute: deve motivare sia persone singole che gruppi di lavoro. La terza abilità è di natura concettuale: dovendo affrontare problemi a complessità crescente anche le sue capacità cognitive di riconoscimento dei problemi deve essere molto accentuata.

Non abbiamo idee chiare sul concetto di management, abbiamo qualche approssimazione. Seconda attenzione da porre è che tutto quanto dovremo fare per far crescere e garantire particolari competenze a chi ricoprirà responsabilità in un tempo successivo si basa sulla capacità di trovare indicatori per misurare la propria capacità di risolvere problemi, arrivare a risultati e di migliorare e soprattutto su una capacità di lettura del proprio in una chiave sistemica che tenga conto anche del contesto entro cui la persona si muove. Tra tutte le abilità, scalando la piramide gerarchica, la responsabilità interpersonale è quella che deve essere curata con maggiore attenzione fino ad arrivare alla leadership. Quarto punto è che per continuare a lavorare su noi stessi abbiamo bisogno di uno studio sistematico basato su teorie, modelli ma anche sulla visione dell'esperienza di altre realtà aziendali. Le competenze manageriali servono soprattutto a due finalità: avere una maggiore capacità di raggiungere obiettivi ma garantendo una qualità del lavoro e un livello di soddisfazione all'interno del proprio ambito lavorativo tale da garantire evoluzione, sviluppo e innovazione.

L'abilità di comprendere, comunicare, motivare e supportare le persone, sia individualmente che all'interno di gruppi può essere definita come:

L'abilità di comprendere, comunicare, motivare e supportare le persone, sia individualmente che all'interno di gruppi può essere definita come una **competenza umana**.

Le figure manageriali mettono in atto, realizzano obiettivi e raggiungono risultati **attraverso altre persone, collaboratori, pari grado, i loro responsabili** ed è fondamentale che posseggano queste abilità.

Questo aspetto è rilevante per comprendere la **differenza tra ruoli manageriali e ruoli specialistici**

Ciò che qualifica la competenza manageriale, tra tutte le abilità e capacità possibili, senz'altro ha a che fare con le abilità di natura interpersonale: quindi, l'abilità di comprendere, comunicare, di motivare e supportare le persone a livello individuale e collettivo ha a che fare con una competenza personale, umana, relazionale. Le figure manageriali in particolare realizzano, mettono in atto obiettivi, raggiungono risultati attraverso persone influenzando anche la gerarchia superiore e questo è fondamentale per far sì che le cose accadano. Questo aspetto è rilevante per comprendere la differenza tra

un ruolo manageriale (in cui prevale l'abilità di natura interpersonale, umana e cognitiva) e uno specialistico (in cui prevale l'abilità tecnica).

## **Videolezione 1\_2 Leggere un contesto organizzativo complesso: ASPETTATIVE, ATTITUDINI, ATTEGGIAMENTI**

### ATTEGGIAMENTI: LE COMPONENTI

Gli atteggiamenti sono dichiarazioni di tipo valutativo – favorevoli o sfavorevoli – che riguardano oggetti, persone o eventi. Riflettono il modo in cui percepiamo qualcosa.

LE COMPONENTI: cognitive, affettive, comportamentali

Essendo il nostro un contesto di natura organizzativa, la componente principale probabilmente è quella di natura cognitiva (capire, essere in grado di distinguere). La seconda componente è quella di natura affettiva (piacere o non piacere di una cosa). Noi abbiamo una attitudine particolare perché è la nostra esperienza passata che condiziona l'atteggiamento con cui ci poniamo nei confronti di una situazione.

Esiste una relazione diretta tra atteggiamento e comportamento? Non sempre perché possiamo interpretare, giudicare una cosa o un aspetto e comportarci in un modo opposto (dissonanza cognitiva: la pensiamo in un certo modo e agiamo in un altro). Esistono però delle variabili moderatrici o dimensioni che fanno sì che il nostro modo percepire la realtà poi con coerenza rappresenti la nostra azione o comportamento.

Variabili moderatrici: i principali elementi di moderazione degli atteggiamenti sono:

- ♣ l'importanza dell'atteggiamento, che importanza per me ha quel modo di percepire la realtà
- ♣ la sua corrispondenza con il comportamento, la capacità di comprendere cosa sta accadendo
- ♣ la sua accessibilità, cioè capire se il nostro modo di leggere la realtà dipende esclusivamente da noi o dalla pressione che gli altri fanno sul nostro modo di interpretare la realtà
- ♣ la presenza di pressioni sociali e
- ♣ il fatto che una persona abbia o meno esperienza diretta dell'atteggiamento.

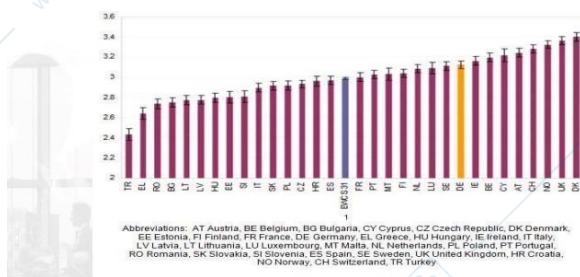
La comprensione immediata, la pressione che gli altri fanno su di noi e quello che ho già vissuto rispetto a quella situazione fanno sì che un certo modo di leggere la realtà poi corrisponda anche nei fatti ad un coerente comportamento. Come si manifestano questi atteggiamenti nei confronti degli obiettivi che realizziamo? Il primo atteggiamento che ci auspichiamo è quello di essere soddisfatti di quello che facciamo. Oltre alla soddisfazione, c'è il coinvolgimento (la misura in cui una persona si identifica con il proprio lavoro, vi partecipa attivamente e considera la prestazione importante per la propria autostima). Terzo tipo di atteggiamento ha a che fare con l'empowerment psicologico: l'insieme delle credenze dei collaboratori nella misura in cui influenzano il loro ambiente lavorativo, le loro competenze, l'importanza del loro lavoro e la percezione della propria autonomia. Ci sono poi elementi che manifestano un atteggiamento (meno evidenti e più difficili da classificare):

- Commitment organizzativo: impegno che mettiamo in maniera corrispondente rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e del contesto dell'unità di cui siamo parte
- Sostegno organizzativo percepito (POS): la misura in cui i dipendenti ritengono che l'organizzazione apprezzi i loro contributi e si preoccupi del loro benessere.
- Engagement del dipendente: coinvolgimento, soddisfazione ed entusiasmo di un individuo per il proprio lavoro.

Ci sono ricerche che individuano fattori che più di altri in qualche modo condizionano i nostri atteggiamenti nei confronti del contesto lavorativo di cui siamo parte. Cosa può condizionare la soddisfazione all'interno del luogo di lavoro? Innanzitutto, il contenuto del lavoro (qualità dei compiti che dobbiamo realizzare), qualità delle relazioni che ho con i miei colleghi (il mio livello di soddisfazione dipende anche dalla tipologia di relazioni che riesco a costruire nel mio ambiente). Terzo elemento è la qualità della supervisione: la bontà e la qualità del tempo che spendo all'interno dell'ambito lavorativo dipende anche dalla relazione diretta con la gerarchia. Poi, quarta dimensione causale della soddisfazione è quella retributiva e poi, in ultimo, la percezione di progressione dal punto di vista della carriera. La soddisfazione e la costruzione di questo atteggiamento nei confronti del lavoro è complicata, è fatta di tanti elementi diversi. L'atteggiamento dal punto di vista della soddisfazione dipende sia da dimensioni tipiche dell'organizzazione stessa ma molto anche dal concetto che si ha sotto il profilo culturale dell'importanza del lavoro. Quindi, la soddisfazione ha anche un'influenza sotto il profilo cross-culturale a seconda del luogo, della cultura, della storia di una organizzazione è chiaro che la percezione dell'importanza del lavoro cambia.

## JOB SATISFACTION in EUROPA

The world of Labour World Press



a seconda del tipo di nazionalità vi è soddisfazione nei confronti del proprio ambito lavorativo. Si passa da nazioni del Nord Europa dove la rilevanza dell'aspetto lavorativo e della coincidenza tra obiettivi professionali e obiettivi organizzativi coincidono sino ad arrivare a livelli bassi di soddisfazione nei paesi orientali.

Terzo elemento che condiziona il nostro atteggiamento nei confronti dell'attività lavorativa sta anche nel nostro modo di interpretare noi stessi (valutazione che noi stessi abbiamo del nostro modo e delle nostre capacità di leggerci all'interno dell'ambito lavorativo). Un'alta consapevolezza di noi stessi e del nostro contributo in ambito lavorativo ci rende particolarmente soddisfatti all'interno del contesto entro cui operiamo: un'elevata valutazione di noi stessi dipende dal fatto che noi abbiamo un senso di autocontrollo molto spiccato, abbiamo la capacità di comprendere che le cose che dichiariamo le faremo e anche con grande efficacia, abbiamo un discreto livello di stima personale e anche un certo livello di estroversione. Questi 4 elementi danno di noi un atteggiamento positivo nei confronti di tutto ciò che facciamo indipendentemente dal contesto lavorativo in cui ci muoviamo. L'atteggiamento nel lavoro è il modo in cui noi leggiamo noi stessi in termini di ruolo, responsabilità in ambito lavorativo può dare adito a determinati tipi di soddisfazione ma anche generare livelli di insoddisfazione elevati. Quali sono gli indicatori di insoddisfazione? L'uscita: la persona insoddisfatta esce dall'essere coinvolta in attività complesse dentro il proprio ambito organizzativo. Altro livello di insoddisfazione può emergere dall'espressione di questa insoddisfazione attraverso tentativi più o meno costruttivi di migliorare le condizioni di lavoro. Altro livello di insoddisfazione può emergere dall'attesa passiva che le condizioni migliorino indipendentemente dalla volontà del singolo. Quarto elemento che lede la produttività e i risultati è la cosiddetta negligenza: l'errore può essere tendenzialmente non solo il frutto e il risultato di un aspetto tecnico ma anche di un atteggiamento di insoddisfazione nei confronti delle cose che si stanno facendo.

Se vogliamo misurare questi atteggiamenti abbiamo alcuni indicatori ben conosciuti: esiste un indicatore su cui il management deve investire dal punto di vista dei risultati di soddisfazione dei propri collaboratori e che si chiama senso di cittadinanza (comportamento di identificazione dei collaboratori circa valori, priorità, obiettivi e comportamenti richiesti dall'organizzazione). Ci sono poi indicatori più semplici che hanno a che fare con un riscontro con un attore esterno (soddisfazione del cliente: il livello di soddisfazione del cliente è anche il risultato, specie in attività di natura relazionale, della soddisfazione dei nostri collaboratori. Altri

indicatori sono l'assenteismo e il tasso di turnover, così come la devianza sul luogo di lavoro (comportamenti anomali rispetto alle prassi, procedure formali o informali richieste nell'ambito organizzativo).

Se diamo attenzione agli atteggiamenti dei nostri collaboratori, soprattutto in termini di soddisfazione, in ambito lavorativo, abbiamo un elemento predittivo dei risultati che i nostri collaboratori potranno realizzare sia in termini di qualità e rapidità di azione ma anche in termini di turnover, assenteismo e comportamenti devianti. Misurare gli atteggiamenti lavorativi dei nostri collaboratori con regolarità garantisce al management una capacità superiore di orientare il livello di soddisfazione verso risultati di eccellenza. Se voglio aumentare il livello di soddisfazione, quindi migliorare l'attitudine delle persone nei confronti dell'ambito lavorativo devo essere capace di creare un contesto entro cui queste cose possano essere realizzate e soprattutto si tratta di un contesto di natura sociale fatto attraverso il contributo di tanti e ad un intervento lungimirante da parte del management.

### Perché un manager dovrebbe essere interessato agli atteggiamenti dei suoi collaboratori?

Gli atteggiamenti sono predittori di problemi potenziali che possono influenzare i comportamenti dei nostri dipendenti e quindi dare adito a risultati più o meno soddisfacenti. Atteggiamenti negativi possono essere la causa di problemi, di insoddisfazione lavorativa e di atteggiamenti più o meno positivamente correlati con i risultati. La dissonanza cognitiva poi è il risultato della disparità tra un atteggiamento e un comportamento ma esistono delle variabili di mediazione che possono riportare coerenza tra il modo con cui una persona legge sé stessa all'interno dell'ambito lavorativo con un comportamento di fatto.

### Videolezione 1\_3 Leggere un contesto organizzativo complesso: INTELLIGENZA EMOTIVA e STATI D'ANIMO

Una delle caratteristiche del management è quella della consapevolezza di sé stesso e del riconoscimento del proprio interlocutore. Ci vogliono però dei vocabolari e dei concetti precisi: questo è l'oggetto di questa lezione. Parleremo di intelligenze (capacità della persona di adattarsi e di riconoscere il contesto entro cui opera, un'intelligenza non solo logico-analitica ma anche un'intelligenza di natura emotiva). C'è uno dei maestri (Howard Gardner) afferma che non siamo dotati di un'unica intelligenza ma che questa può essere articolata in molti talenti. Ciascuno di noi è dotato di parti specifiche di intelligenza e sta a noi riconoscerle e soprattutto svilupparle. Alcune forme di intelligenza hanno a che fare con una capacità superiore di natura linguistica, ci sono persone che meglio di altri imparano altre tipologie di linguaggi. Ci sono altre persone che hanno una capacità di interagire con gli altri (intelligenza interpersonale), ci sono persone che hanno spiccate qualità di conoscere e interiorizzare il proprio modo di essere (intelligenza intrapersonale) e poi ci sono persone che meglio di altre conoscono la sequenzialità, la matematica (intelligenze logico-matematiche che con maggiore frequenza vengono misurate attraverso test). Abbiamo poi un'intelligenza di natura musicale, persone abili sotto il profilo atletico (altra categoria di intelligenza) e persone capaci di astrarre il proprio pensiero e di pensare anche a concetti di natura trascendente. L'insieme di queste capacità di lettura di sé stessi all'interno del contesto fanno sì che queste siano ricche di potenziale da poter riconoscere e sviluppare.

Le intelligenze le si riconosce dal contatto diretto che la persona ha davanti a una situazione, un problema e la prima cosa che facciamo è agire. La reazione può essere misurata attraverso elementi di natura emozionale (affetto: gamma di sentimenti che le persone provano in generale; emozioni che hanno a che fare con sentimenti intensi rivolti a persone o oggetti e rispetto agli affetti hanno la caratteristica di essere immediate, istantanee, reattive; c'è poi lo stato d'animo che una persona genera e respira all'interno di un contesto). Questi stati d'animo sono degli indicatori sulla capacità di adattamento di una persona all'interno di un ambiente lavorativo e sono degli indicatori di come una persona affronterà un

problema/relazione/problema e sono predittivi di alcuni risultati futuri. Ci può essere un effetto di natura positiva: un umore che consiste in emozioni positive (eccitazione, sicurezza di se, allegria, noia, stanchezza), ma c'è un effetto anche di natura negativa (stress, ansia, relax); ci sono poi persone che hanno tendenza positiva nell'affrontare le cose e questa tendenza positiva è una tendenza molto ricca dal punto di vista di garantire risultati positivi.

Quali sono le fonti delle emozioni? Perché reagiamo diversamente emotivamente nei confronti di persone, situazioni, relazioni? La domanda è molto complicata: sta all'intelligenza la capacità di scernimento, all'osservazione del management il fatto di comprenderle per poi valorizzarle. Noi reagiamo diversamente, abbiamo diversi stati d'animo nei confronti di una situazione per via delle caratteristiche della nostra personalità. Ma non sottovalutiamo altri elementi di contesto:

- Ora del giorno: attenzione ad entrare in relazioni con alcune persone durante la settimana o ore del giorno particolari
- Tempo atmosferico: persone meteoropatiche
- Pressione o stress a cui le persone sono sottoposte
- Insieme delle attività sociali dove sono immerse le relazioni tra persone
- Sonno
- Esercizio
- Età
- Genere
- Sesso

Diversi sono gli elementi che caratterizzano il nostro stato d'animo e ci differenziano rispetto a quello di altre persone, importante è comprendere le cause per poi agire in termini di valorizzazione.

Questa capacità di dimostrare il proprio stato d'animo, di evidenziare a che punto siamo ha due elementi distintivi: un conto è quello che noi siamo sentiamo (emozioni, quelle autentiche), un conto sono quelle che dobbiamo dimostrare perché le convenzioni/abitudini, l'uso che viene fatto nelle organizzazioni richiede un certo stato d'animo ed un certo tono. Da questo punto di vista possiamo generare due tipi di reazioni:

- Azione superficiale: nascondere nei fatti i nostri stati d'animo, emozioni, sentimenti autentici
- Azione profonda: modificare il nostro stato d'animo alla luce delle regole e abitudini che il contesto organizzativo richiede

Questo pone da parte di ciascuno di noi un'attenzione al come reagiamo alle cose e quindi anche una nostra capacità di autoregolazione.

Che tipo di caratteristiche hanno le emozioni e che tipo di influenza hanno sui comportamenti/azioni di fatto nei luoghi di lavoro?

Innanzitutto, un evento che genera un'emozione è una serie di esperienze emozionali precedenti che sono scatenate da un singolo problema o contatto con le persone e i contenuti fanno parte del ciclo umorale di ciascuno di noi sulla base degli elementi analizzati. Le emozioni del momento influenzano la soddisfazione sul lavoro e anche la storia delle emozioni successive. Umori, clima, mood ed emozioni variano comunque nel tempo e il loro effetto non è stabile né stabilizzabile. I comportamenti/modi di fare legati a reazioni di natura emotiva sono tipicamente di breve durata e di alta variabilità.

Se le emozioni sono indicatori così fini e variano nel tempo e richiedono allo stesso tempo una conoscenza di noi stessi sopraffina, abbiamo l'aiuto di chi di questa cosa ne ha fatto oggetto di ricerca e di studio: Daniel Goleman, che ha seguito parte delle riflessioni di Howard Gardner e le ha sviluppate con riguardo alla emotional intelligence (intelligenza emotiva che ha una consapevolezza tendenziale del come noi agiamo dal punto di vista emozionale e anche nei luoghi di lavoro e ha a che fare con l'empatia, stima di

sé stessi, motivazione, capacità decisionale, modo di interloquire con gli altri e sul nostro modo di interloquire all'interno degli ambienti sociali).

Cos'è l'intelligenza emotiva? È la capacità di capire e gestire i segnali e le informazioni emozionali. Le informazioni emozionali sono le prime che generiamo quando ci troviamo di fronte a situazioni che ci creano particolare disagio. L'intelligenza emotiva allora è innanzitutto la capacità di percepire emozioni, di farle proprie e di generare una reazione nei confronti dell'altro. Dobbiamo capirle e distinguerle, essere capaci di dare un significato e di regolarle attraverso comportamenti coerenti: questo porta ad un maggior livello di coscienziosità, ad una capacità cognitiva di conoscere noi stessi e ad una maggiore stabilità emozionale.

Competenze di natura sociale: perché è importante avere competenze dal punto di vista relazionale? Questo può migliorare la nostra capacità di influire sugli altri e quindi fa parte delle competenze di leadership, fa parte e migliora la qualità della nostra influenza nel condizionare il comportamento altrui, permette la costruzione di gruppi di lavoro basati su un'empatia più raffinata ed è in grado di prevenire, riconoscere e gestire conflitti e con maggiore qualità. Secondo aspetto è quello della consapevolezza sociale, cioè riconoscere, attraverso la valorizzazione dell'empatia di cui disponiamo un maggiore orientamento al servizio e maggiore capacità di essere presenti all'interno degli obiettivi e del contesto organizzativo. C'è una terza dimensione che ha a che fare con la conoscenza di sé stessi, questo porta ad un maggior livello di confidenza su quello che si è in grado di fare o meno oltre che ad una consapevolezza di natura emozionale e cognitiva di quello che si è in grado dal punto di vista relazionale. Da ultimo, l'aspetto della capacità di gestire se stessi all'interno di obiettivi dati o da definire e da costruire sulla base di una capacità superiore di prendere iniziativa e di essere imprenditori e di essere capaci di adattarsi a situazioni differenti, questa è la finezza dell'intelligenza emotiva.

Quali sono i vantaggi dell'applicazione del concetto della teoria dell'intelligenza emotiva? Innanzitutto, è intuitiva: parla del nostro modo di collegarci e confrontarci con l'ambiente. Tendenzialmente ha a che fare con indicatori che riusciamo a riconoscere e che sembrano essere rilevanti. Ha poi a che fare con il modo in cui viviamo la realtà sia dal punto di vista fisico che relazione: i ricercatori, a seconda della disciplina e della scuola, non concordano però sulla definizione di emozione e di intelligenza emotiva (è difficilmente e completamente misurabile). Alcuni dicono che l'intelligenza emotiva non è altro che un altro nome che noi diamo al concetto di personalità. Legato all'intelligenza emotiva ci sono diversi test e la disponibilità di domande, di modalità statistiche di misurazione è molto elevata.

Uno dei limiti del monitoraggio di questa intelligenza è che ci sono tanti test a disposizione (non ce n'è uno migliore), poi non tutti sono disponibili ad essere misurati sulle proprie emozioni e sulla propria esigenza. Noi abbiamo una capacità analitica superiore grazie a questi indicatori ma non siamo in grado di predire quali saranno poi i risultati di questi comportamenti; non sappiamo nemmeno che cosa, in modo sistemico, misurano questi test e tendenzialmente non sappiamo che effetti collaterali la misura di questi indicatori può generare nei comportamenti in ambito lavorativo.

L'emozione, lo stato d'animo, il mood fornisce informazioni preziose sul modo in cui possono avvenire comportamenti dannosi o particolarmente eccellenti all'interno dell'ambito lavorativo: tutti noi non dovremmo ignorare le emozioni e soprattutto le cause della generazione di queste emozioni in ambito lavorativo. Dovremmo anzi essere in grado di anticipare la nostra reazione emotiva a situazioni particolarmente complesse: questo favorirebbe un maggior livello di creatività, sia un maggior livello di imprenditorialità, sia una maggiore capacità di sopportare e tenere a bada situazioni di stress.

Alessandro continua a disturbare le persone che lavorano nel suo *open space*. Parla con libertà senza considerare cosa i colleghi stiano facendo, non cerca di sorridere quando è di cattivo umore e non riesce a capire perché le altre persone non lo cerchino e ce l'abbiano con lui. L'incapacità di Alessandro di comprendere quanto sta accadendo indica che possiede una limitata:

L'intelligenza emotiva - EI - è un termine comunemente accettato che si fonda su tre fattori: l'abilità di una persona di (1) essere consapevole - riconoscere le proprie emozioni quando se ne fa esperienza diretta, (2) riconoscere le emozioni negli altri, (3) gestire gli snodi emotivi e le informazioni. In generale, le persone che conoscono le loro emozioni sono più efficaci. Alessandro dimostra che è incapace di leggere e riconoscere le sue emozioni e quelle degli altri, rivelando un limitato livello di EI.

#### Videolezione 1\_4 Personalità e valori: RICONOSCERE I PRINCIPI DEI NOSTRI COMPORAMENTI

La conoscenza di sé consente di riconoscere meglio chi è l'altro, questo è uno degli elementi qualificanti la competenza manageriale.

Cos'è la personalità? Molte sono le definizioni, cogliamo quella del prof. Allport (l'insieme di tutti i modi in cui un individuo reagisce e interagisce con gli altri, è l'organizzazione dinamica di cui siamo dotati e che fa sì che dal punto di vista fisico, sociale, relazionale noi siamo in grado di adattarci all'ambiente di riferimento). È Allport che tra gli altri ha studiato i tratti di personalità di un campione di più di mille persone, ne ha definito le caratteristiche, le ha classificate e ancora oggi risulta un punto di riferimento sia dal punto di vista del dizionario che dei metodi di ricerca.

Cosa determina la personalità? C'è un aspetto di natura ereditaria: i fattori che determinano al momento del concepimento i caratteri biologici, quelli fisiologici e psicologici innati in una persona e poi ci sono tratti di personalità che sono caratteristiche permanenti (che rimangono stabili) e che descrivono il modo di fare di un individuo.

Come misurarli? Esistono due modelli che più sono usati: Myers-Briggs (test di personalità che considerano 4 caratteristiche e classifica le persone in 16 tipologie di personalità, probabilmente è lo strumento più usato al mondo e valuta il livello di personalità. È composto da 100 domande e chiede alle persone come si sentono o come agiscono in certe situazioni). Quali sono i 4 elementi e le dimensioni di analisi?

Estroversione/introversione, seconda categoria è l'essere assennati (pratici, intuitivi, preferiscono le routine, l'ordine, si concentrano sul dettaglio) o intuitivi (si basano sui processi inconsci e guardano il quadro completo), terza dimensione ha a che fare con la razionalità (logica, ragione per gestire problemi) ed emotività (ci si affida a valori personali e di natura etica e alle emozioni). L'ultima dimensione distingue tra personalità giudicante (vogliono il controllo e prediligono ordine) da quella percettiva (sono flessibili e spontanei). La combinazione di questi 4 elementi definisce 16 tipologie di personalità.

Il secondo modo di analizzare la personalità si basa sul cosiddetto Big Five: è un modello di valutazione della personalità che identifica 5 dimensioni fondamentali.

- 1) Estroversione: essere socievoli, di compagnia, assertivi
- 2) Amicalità: descrive una persona buona di indole, cooperativa e capace di fidarsi
- 3) Coscienziosità: persona tenace, affidabile, responsabile e organizzata
- 4) Stabilità emotiva: caratterizza un individuo calmo, sicuro di sé, non nervoso, non depresso, non insicuro
- 5) Apertura mentale: caratterizza ognuno di noi in termini di immaginazione, sensibilità e creatività

La combinazione di livelli di estroversione, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva e di apertura mentale compone il profilo di personalità di un buon manager.

Quali sono i tratti di personalità più rilevanti in contesti organizzativi complessi?

«LA MAGGIORANZA DELLE PROVE MOSTRA CHE GLI INDIVIDUI AFFIDABILI, ATTENTI, SCRUPOLOSI, BRAVI A PIANIFICARE, OPEROSI, COSTANTI E ORIENTATI AI RISULTATI TENDONO AD AVERE PERFORMANCE LAVORATIVE SUPERIORI NELLA MAGGIOR PARTE DELLE PROFESSIONI, SE NON IN TUTTE»  
(MOUNT, BARRICK, E J. P. STRAUSS, 1994)

Le combinazioni di queste caratteristiche, indipendentemente dal modello con cui le si guarda, non sempre portano a risultati positivi. La letteratura alla ricerca identifica 3 tratti di personalità nocivi all'azione organizzativa: questi tre tratti vengono chiamati la triade oscura, cioè una costellazione di tratti negativi della personalità che consistono nel Machiavellismo, narcisismo e psicopatia. Il Machiavellismo sono tratti di persone che mantengono un distacco emotivo e ritengono che il fine giustifichi i mezzi. Il narcisista è una personalità distintiva perché richiede un'eccessiva ammirazione a sé e pensa di aver diritto a tutto. Lo psicopatico è la persona che non prova nessun senso di colpa o rimorso quando le azioni provocano danno o dolore per gli altri. Machiavellismo, narcisismo e psicopatia sono caratteristiche di personalità che possiamo incontrare all'interno dei nostri contesti ed è bene riconoscerli per agire correttamente.

La personalità, il riconoscimento della personalità e l'aver disponibili alcune categorie per tratteggiare le personalità (siano le nostre o quelle degli altri), rappresenta un fattore di rilievo per il comportamento manageriale. Non spiega un comportamento ma riesce a definire qual è lo scenario, non esiste una correlazione di tratti che sia ideale in tutte le situazioni, ma la conoscenza di alcune dimensioni di personalità può aiutare le persone a capire meglio innanzitutto se stesse ma anche gli altri quando si opera in un gioco di squadra ma anche capirsi gli uni con gli altri in modo tale da prevenire i conflitti, gestirli correttamente e orientarli verso risultati positivi.

### Quali delle dimensioni del modello dei BIG FIVE è una misura della disponibilità?

La dimensione della **COSCIENZIOSITA'** è una misura della disponibilità.

Una persona ad **alta coscienziosità** è responsabile, organizzata e persistente.

Chi **presenta un basso valore di coscienziosità** sono facilmente distratti, disorganizzati e non affidabili.

Webinar Modulo 1 20/09/2023 (Scaccabarozzi)

L'obiettivo è quello di raccontare un modello di leadership che Scaccabarozzi ha cercato di applicare nella sua vita lavorativa.

Ci sono tantissimi modelli di leadership, ma probabilmente mai uno giusto universalmente.

Ha cercato di raccontare la storia del suo modello di leadership, impostandolo sul modello della w inglese. Il suo modello di leadership è basato principalmente sulle persone.

Imperativi della leadership in cui crede: sono 4.

## HOW ... Gli Imperativi della Leadership



I 10 principi della leadership:

## WHAT ... i miei 10 principi della Leadership

- Siate voi stessi
- Fate sempre ciò che siete meglio capaci di fare
- Circondatevi sempre e solo di persone valide
- Trattare i vostri collaboratori e i vostri colleghi nel modo in cui volete essere trattati
- Switch da "Macho" a "Maestro"
- Identificate solo pochi obiettivi chiave
- Chiedete ai vostri collaboratori / colleghi come raggiungere gli obiettivi
- Sappiate ascoltare..... a lungo
- Lasciate che i vostri collaboratori / colleghi svolgano il proprio lavoro (no Micro Manage)

Importante il concetto di delega e non bisogna aspettarsi di essere amati da tutti.

Domanda: quali sono le sue modalità preferite per prendere decisioni? Emozioni o razionalità?

Parte emozionale in primis, quando sceglie una persona la sceglie ancor prima che questa cominci a parlare. Ma nel momento in cui si deve prendere una decisione cerca di sentire pareri a livello professionale e personale, condivide con la famiglia e poi subentra la parte emotiva.

