



Ingegneri efficaci: avere una buona leadership

***Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle.
Focus sulla leadership***

Prof. Daniele Malaguti
Docente di psicologia clinica e del lavoro
Università di Trento

Roma, 16 aprile 2024



Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle

Focus sulla leadership

Prima sessione



Prof. Daniele Malaguti

Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle. Focus sulla leadership

16 aprile 2024



Le competenze trasversali

Quelle caratteristiche personali che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte di una richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono ormai ritenute essenziali al fine di produrre la trasformazione di un sapere professionale in un comportamento lavorativo efficace [Isfol]





Le capacità del manager efficace

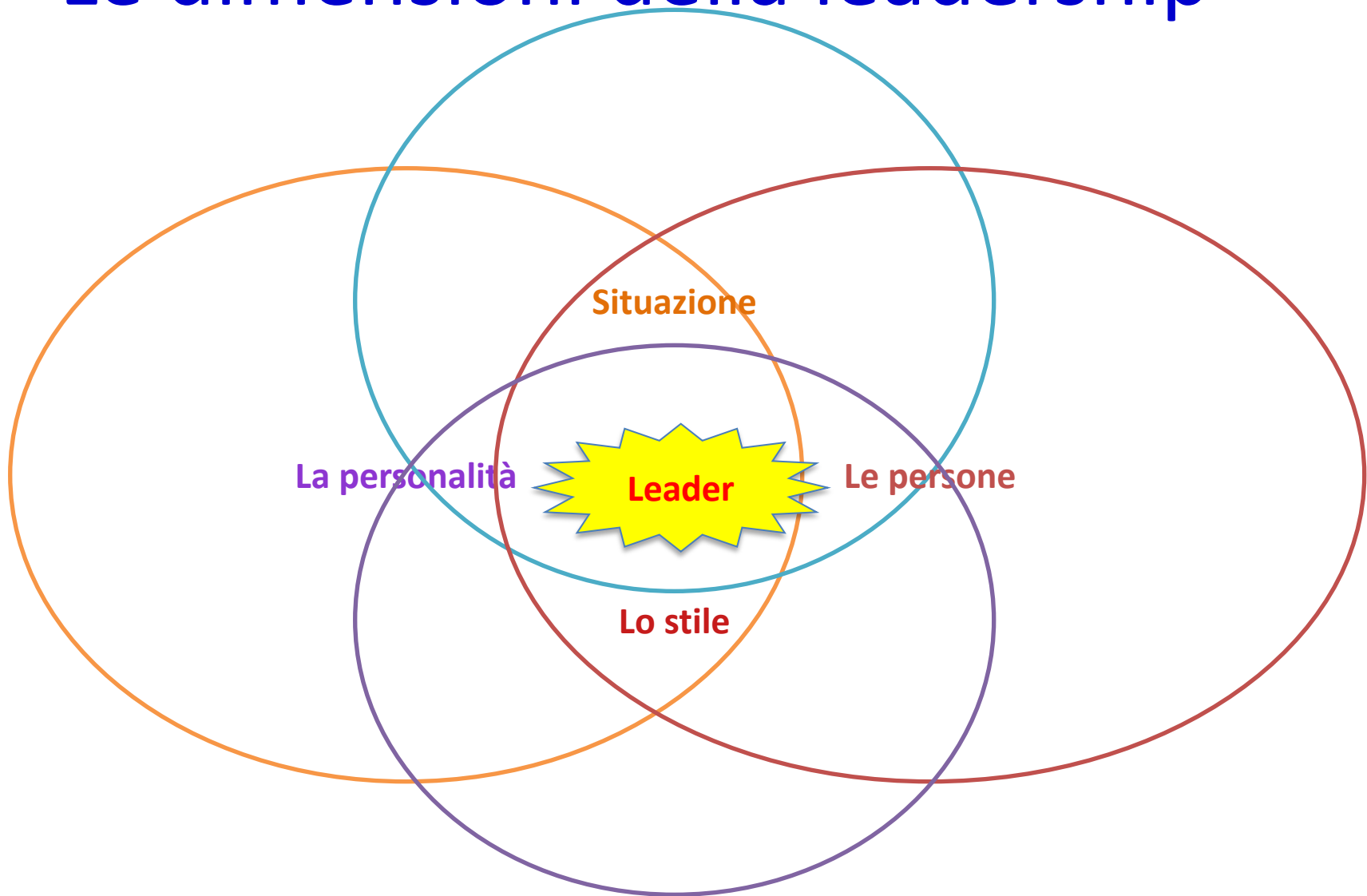
1. Comunicazione orale (incluso ascolto)
2. Gestione del tempo e dello stress
3. Gestione delle decisioni individuali
4. Gestione delle persone
5. Riconoscimento, definizione e soluzione di problemi
6. Motivare e influenzare gli altri
7. Delegare
8. Definire e articolare obiettivi
9. Autoconsapevolezza
10. Team building

Fonte: Whetten, D.A. e Cameron, K.S., *Developing Management Skills*, Upple Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 2005⁶

Campione: 402 manager di organizzazioni finanziarie, salute, istruzione, pubblica amministrazione (government)



Le dimensioni della leadership





Il potere

Una persona A ha potere su B quando il cambiamento delle conoscenze, degli atteggiamenti, dei comportamenti e dei sentimenti di B può essere attribuito ad A

- Potere di ricompensa
- Potere di coercizione
- Potere di esempio
- Potere di competenza
- Potere legittimo
- Potere di informazione



L'illusione dell'uomo forte

Stodgill [1974]

- Intelligenza
 - Vigilanza (*alertness*)
 - Intuizione
 - Responsabilità
 - Iniziativa
 - Pertinacia
 - Fiducia in sé
- Propensione alla responsabilità e al conseguimento del compito
 - Forza e tenacia nel perseguimento degli obiettivi
 - Tendenza a prendere iniziative in situazioni sociali
 - Fiducia in sé e sentimento di identità personale
 - Prontezza nell'assorbire lo stress interpersonale
 - Temerarietà e originalità nel *problem solving*
 - Capacità di strutturare il sistema di interazioni sociali in vista del risultato

Stodgill [1974]

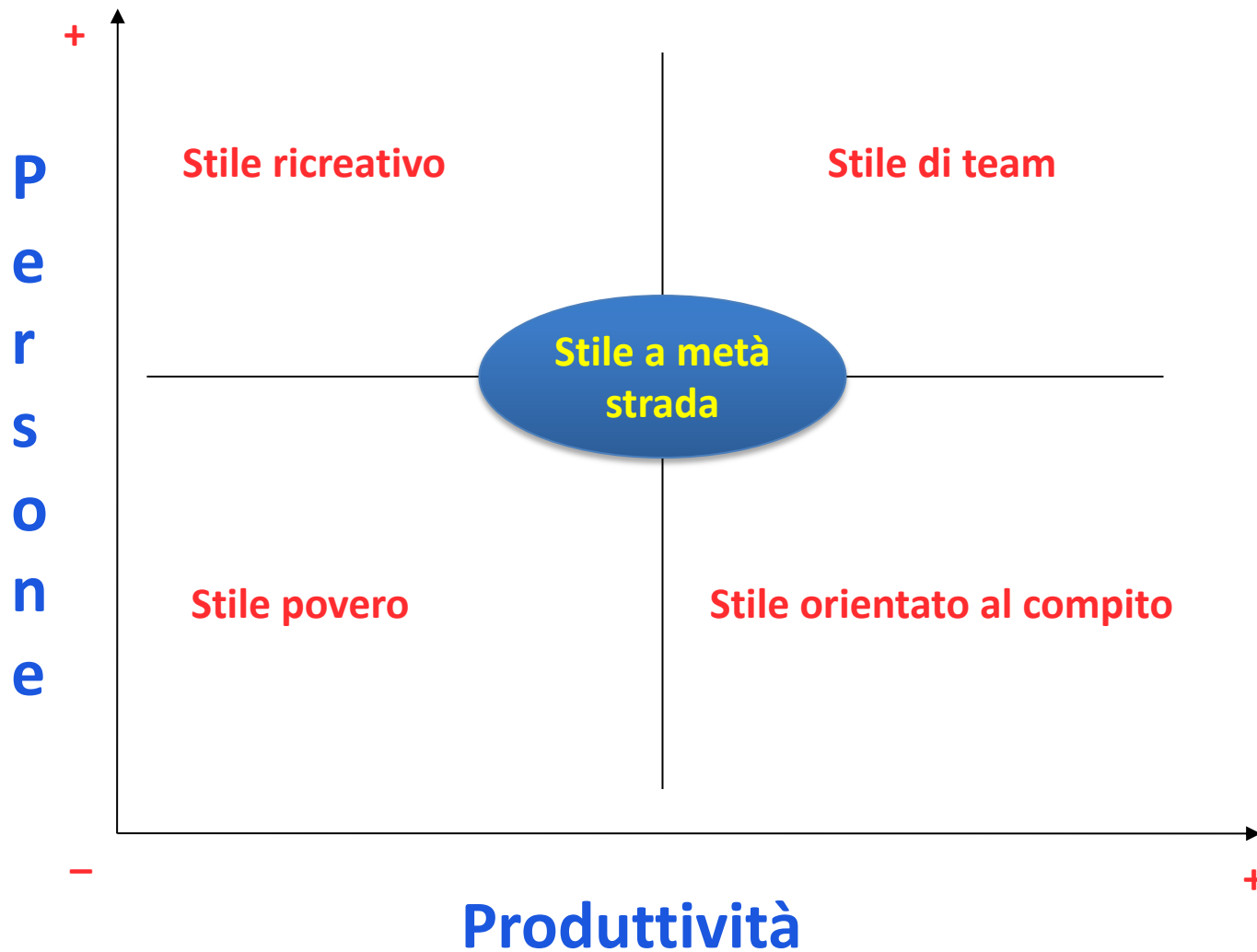
Lord, DeVader e Allinger [1986]

- Intelligenza
- Mascolinità
- Dominanza

Kirkpatrick e Locke [1991]

- Grinta
- Desiderio di comandare
- Onestà e integrità
- Fiducia in sé
- Abilità cognitiva
- Conoscenza del compito

Lo stile: comportarsi da leader





Il contesto [Fiedler 1974]

Contingenza e Least Preferred Coworker (LPC)

- Il compito (strutturato o indefinito)
- La relazione
- Il potere attribuito

Relazione leader-followers	Positiva				Negativa			
Natura del compito	Strutturazione alta		Strutturazione bassa		Strutturazione alta		Strutturazione bassa	
	Forte	Debole	Forte	Debole	Forte	Debole	Forte	Debole
Potere	1	2	3	4	5	6	7	8
	Medio/Basso LPC			Alto LPC				Basso LPC



Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle

Focus sulla leadership

Seconda sessione



Prof. Daniele Malaguti

Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle. Focus sulla leadership

23 aprile 2024



Le persone

Maturità psicologica e professionale
Hersey e Blanchard [1982]

- **Telling**: è lo stile in cui prevale una forte direttività del leader, la comunicazione è unidirezionale e il leader fornisce istruzioni e supervisione.
< Maturità psicologica; < Maturità professionale
- **Selling**: in questo caso il leader fornisce spiegazioni e indicazioni rispetto al compito, utilizza però una comunicazione bidirezionale sostenendo e incoraggiando i collaboratori.
> Maturità psicologica; < Maturità professionale
- **Partecipating**: in questo caso il leader fornisce molto supporto emotivo, coinvolge i membri e li incoraggia all'autonomia e ad organizzare indipendentemente il proprio lavoro.
< Maturità psicologica; > Maturità professionale
- **Delegating**: il leader in realtà è una figura di secondo ordine che non fornisce né guida né supporto emotivo, ma lascia ampi spazi di discrezione e autonomia ai collaboratori.
> Maturità psicologica; > Maturità professionale



Diventare leader

- Conformismo iniziale
- Competenza
- Legittimità
- Identificazione con il gruppo



Chi è il leader?

- Leader è colui che esercita un particolare tipo di influenza che porta ad un'adesione soggettiva e motivata da parte delle persone agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione.
- Il singolo mette da parte i propri obiettivi per perseguire quelli comuni del gruppo



Cosa possiamo portarci via: alcuni punti di cui tenere conto

- Avere vision (e orientamento)
- Comunicare e ascoltare
- Sviluppare fiducia
- Considerare I bisogni dei followers in funzione dei bisogni organizzativo di cui il leader è portatore (identificazione)
- Gestire il gruppo facilitando l'integrazione dei bisogni dei singoli con quelli del gruppo



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Daniele Malaguti

www.danielemalaguti.it

daniele.malaguti@unitn.it