

LUISS Business School

Executive Education

*LXIII Congresso Nazionale Ordini
Ingegneri d'Italia*

12-13 Settembre 2018



La Leadership: l'arte di guidare se stessi per coinvolgere ed orientare gli altri

OBIETTIVO

Leadership è la capacità di determinare il proprio futuro.

Significa sapersi reinventare abbandonando il pilota automatico, focalizzarsi e persistere sui propri obiettivi, creare un network di reciproca collaborazione, avere visione sistemica, trasformare i problemi in opportunità, valorizzare i contributi di tutti, interpretare e gestire pensieri, emozioni, comportamenti e dinamiche relazionali.

PROGRAMMA

- I tre livelli della leadership
- L'apprendimento intenzionale: dagli automatismi alla presenza mentale, il potere degli obiettivi e della focalizzazione
- Il cervello trino e la gestione delle emozioni
 - *Questionario di autoriflessione sull'intelligenza emotiva*
- Comunicazione e influenza: la costruzione del network
- La valorizzazione delle persone
- La definizione di un piano di azione



Individuale
Gestione del sé



Relazionale
Gestione degli altri



Organizzativa
Gestione di un team

Il primo passo verso la leadership è la consapevolezza (o mindfulness), ossia la pienezza/presenza mentale su tutto ciò che ci sta intorno.

Essere consapevoli significa disattivare il pilota automatico e ri-assumere il comando della nostra nave

Se non sai dove stai andando, potresti andare a finire altrove!

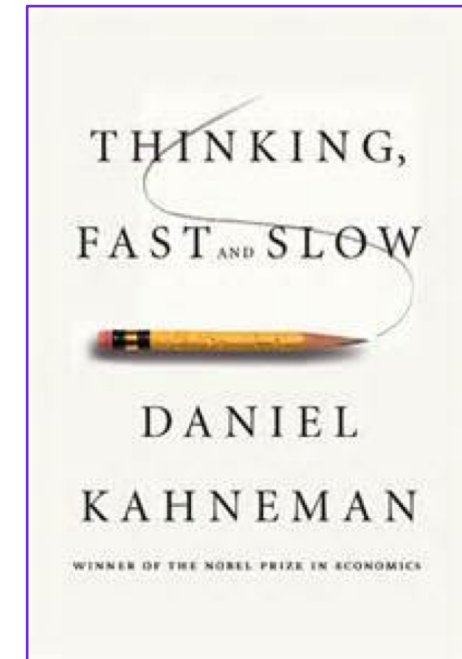
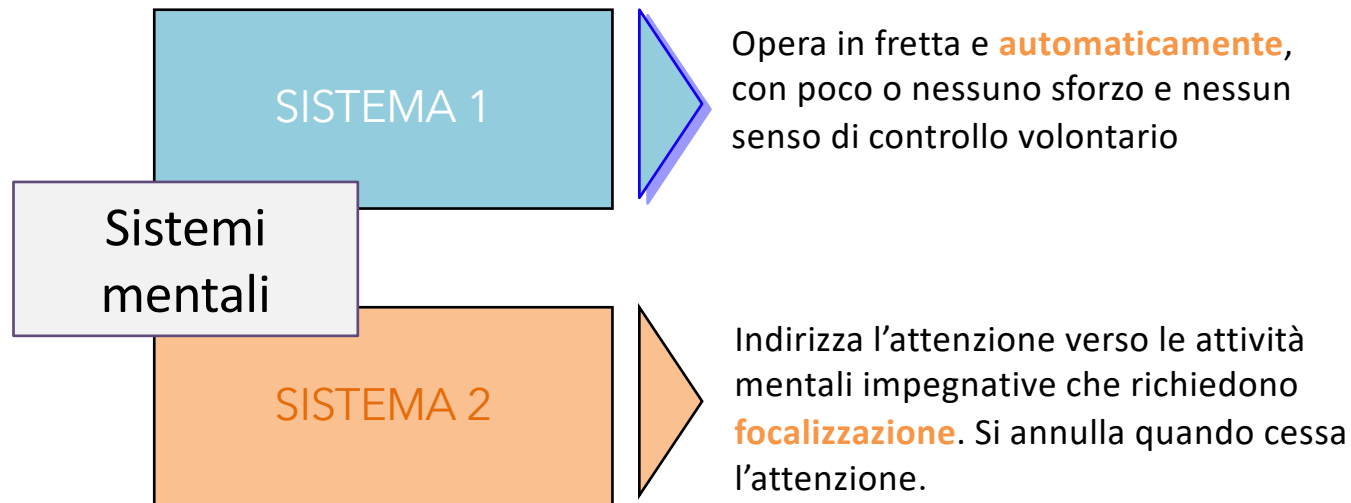


- acquisire consapevolezza e saper gestire atteggiamenti, pensieri, comportamenti, emozioni
- essere capaci di affrontare le difficoltà e gli insuccessi senza arrendersi
- saper gestire il proprio livello di energia
- essere persistenti
- saper definire e rispettare le proprie priorità
- saper trasformare i problemi in opportunità
- porsi degli obiettivi a medio/lungo termine
- sapersi automotivare
- sapersi autovalutare realisticamente
-



COME “FUNZIONIAMO”?

Pensieri lenti e veloci di Kahneman



Noi ci identifichiamo con il sistema 2, il sé conscio e razionante che ha delle convinzioni, opera delle scelte e decide cosa pensare e cosa fare.

In realtà è il sistema 1, generando spontaneamente impressioni e sensazioni, a determinare le convinzioni e le scelte deliberate dal sistema 2.

Il sistema 2 può modificare in parte il funzionamento del sistema 1 programmando le funzioni, di norma automatiche, dell'attenzione e della memoria.

I PRESUPPOSTI SCIENTIFICI

1978 SCIENZA COGNITIVA: l'insieme delle discipline (intelligenza artificiale, psicologia cognitiva, linguistica, psicolinguistica, filosofia della mente e del linguaggio, neuroscienze, antropologia), che hanno per oggetto lo studio dei processi cognitivi umani e artificiali

NEUROECONOMIA: studia il funzionamento della mente umana in relazione ai processi decisionali nella soluzione di compiti economici.

Il presupposto è che l'uomo non è un animale razionale, bensì agisce sotto l'impulso di processi neuronali automatici e molto spesso inconsci, quindi indipendenti dalla propria volontà.

Daniel
Kahneman
NOBEL
ECONOMIA
2002



Richard Thaler
NOBEL
ECONOMIA
2017

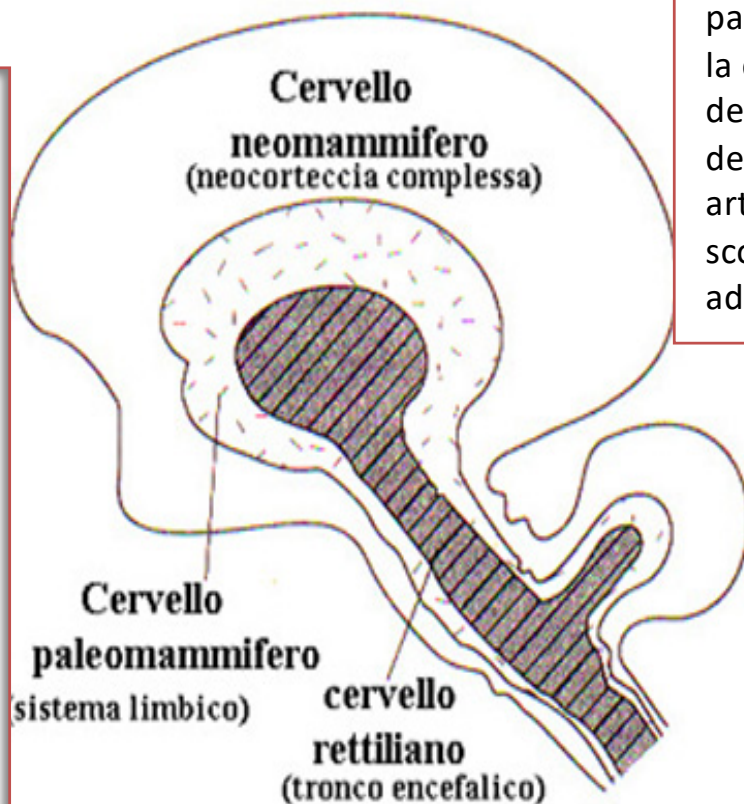
Psicologo israeliano, ha vinto «per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza».

Economista comportamentale statunitense, ha vinto per aver evidenziato quanto «i tratti umani della razionalità limitata, le preferenze sociali e la mancanza di autocontrollo influenzino sistematicamente le decisioni individuali e gli esiti del mercato».

IL CERVELLO TRINO

Il **sistema limbico** è il nostro "software", capace di gestire i programmi automatici di comportamento, di soddisfazione dei bisogni e delle pulsioni, senza necessariamente prenderne coscienza. E' considerato la sede delle emozioni, governa il sistema immunitario e l'auto-guarigione, controlla le relazioni, l'apprendimento, la memoria, i legami affettivi. Grazie ad esso, per esempio, camminiamo, parliamo, in breve, compiamo tutte quelle azioni per le quali non vi è bisogno di una riflessione in merito.

Paul McLean



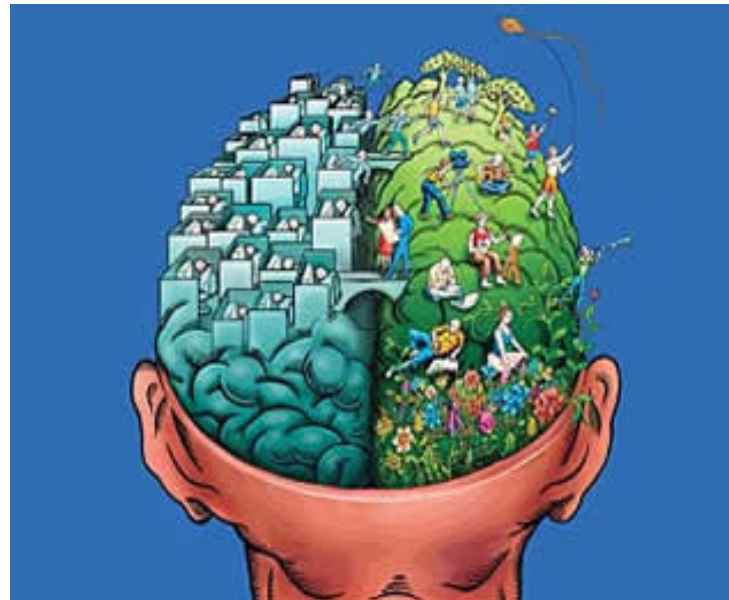
Il **cervello corticale** è la nostra parte più evoluta, in cui si sviluppa la capacità del ragionare, dell'intuizione, dell'analisi, dell'immaginazione, del creare artistico e del desiderio dello scoprire. E' molto flessibile e si adatta facilmente alle circostanze.

Il **cervello rettiliano** è la parte che gestisce le funzioni fisiologiche, gli stati di emergenza (rabbia, ansia, depressione), i battiti del cuore e del respiro, i movimenti corporei, le impressioni sensoriali e i bisogni primari (fame, sonno, desiderio sessuale) necessari per l'istinto di sopravvivenza dell'lo e della specie.

LA SPECIALIZZAZIONE DEGLI EMISFERI CEREBRALI

Emisfero sinistro:

analitico,
sequenziale,
razionale,
astratto (per
categorie),
verbale,
logico,
lineare

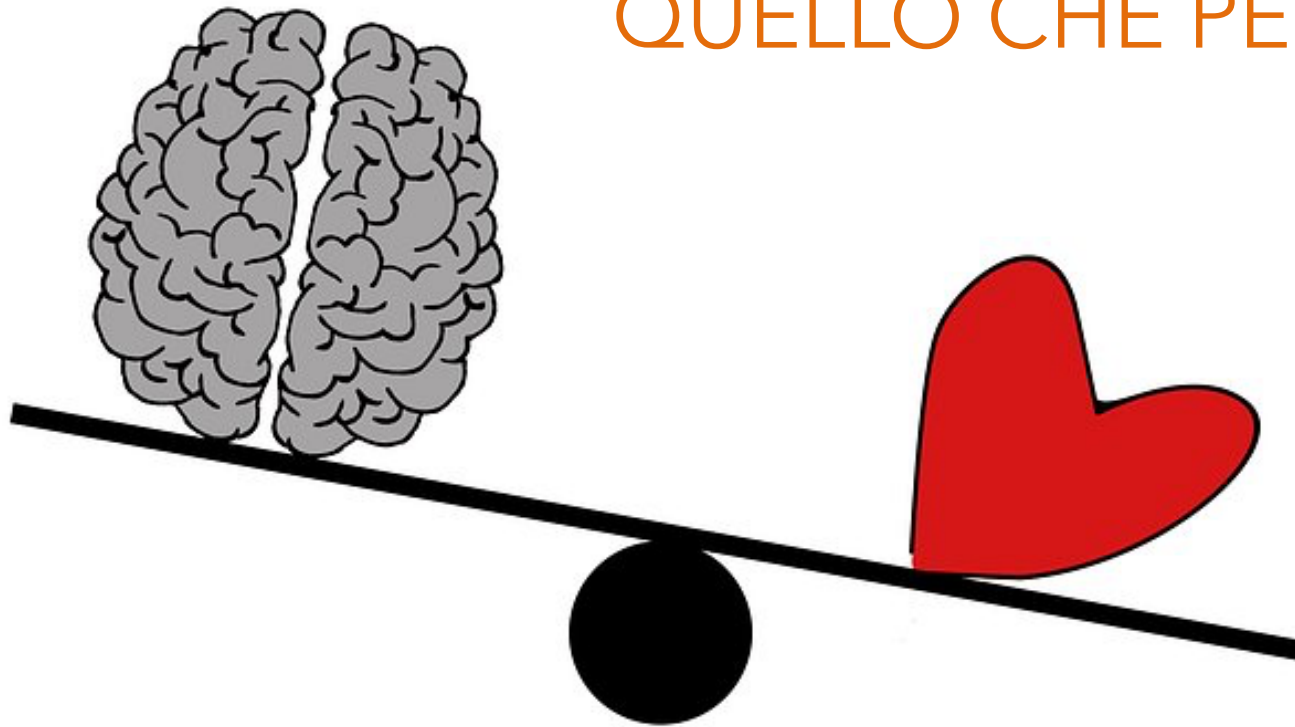


Emisfero destro:

sintetico,
analogico,
concreto,
non verbale,
atemporale,
spaziale,
intuitivo,
globale

Roger Sperry, neurobiologo, premio Nobel per la Medicina nel 1981

QUELLO CHE PROVIAMO
INFLUENZA
QUELLO CHE PENSIAMO



LE EMOZIONI NON TI
DICONO COSA VEDI,
MA COME GUARDI

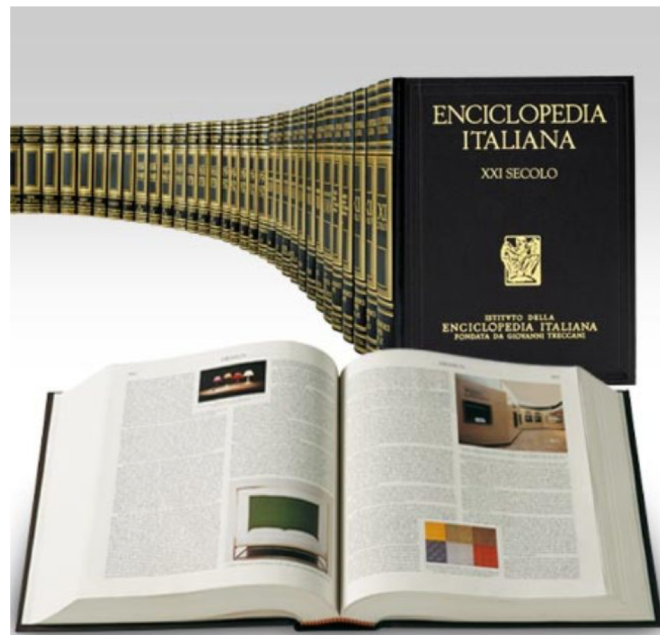
Marianella Sclavi



La mia percezione non è l'unica, non è la più completa, non è la più corretta. Posso essere certo solo di ciò che sperimento con i sensi e delle emozioni di cui sono consapevole. Tutto il resto è ipotesi da sottoporre a verifica.

(Gestalt)

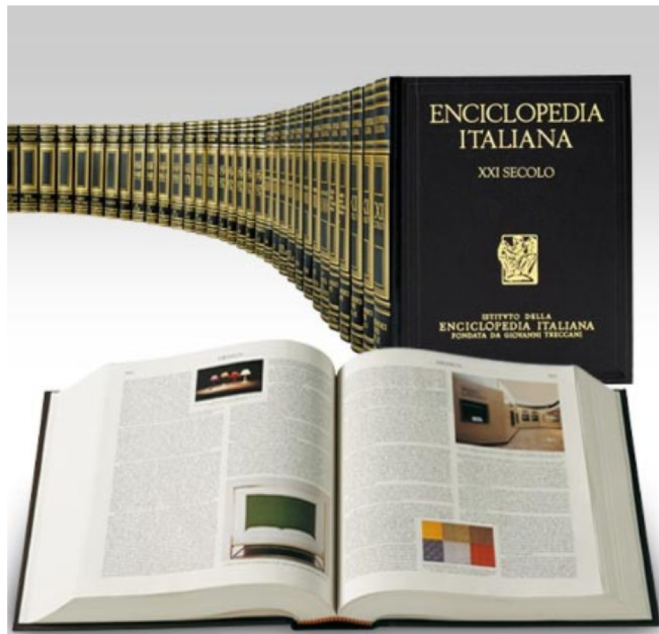
NUOVI RAPPORTI
TRA ECONOMIA E
PSICOLOGIA (XXI
SECOLO)



Fallibilità della mente:
compiamo **errori cognitivi
sistematici**. Le scorciatoie
(routine) non sono limite, ma
espressione della capacità
adattiva della mente

(es. ancoraggi, stereotipi, ragioniamo per analogia, ci
vincoliamo al passato, abbiamo un'avversione alla perdita
più forte che tensione al guadagno)

NUOVI RAPPORTI
TRA ECONOMIA E
PSICOLOGIA (XXI
SECOLO)



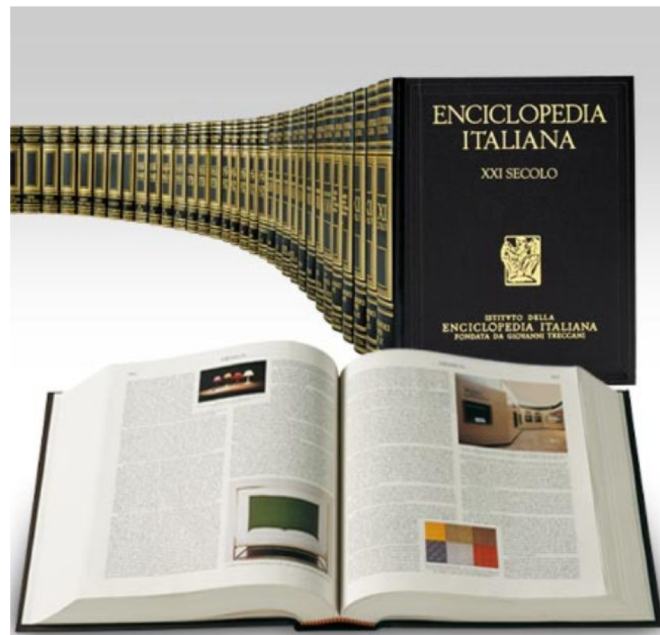
Le routine diventano
automatismo in problemi
analoghi o contigui
“Insostenibile automatismo
dell’essere”
(Bargh-Chartrand)

“IN GENERE LE CATENE DELL’ ABITUDINE SONO TROPPO LEGGERE PER ESSERE AVVERTITE FINCHÉ NON DIVENTANO TROPPO PESANTI PER ESSERE SPEZZATE” .



Samuel Johnson

NUOVI RAPPORTI
TRA ECONOMIA E
PSICOLOGIA (XXI
SECOLO)



Le **emozioni** concorrono a definire le nostre priorità e orientano la nostra attenzione (impattano sul modo in cui interpretiamo gli eventi in quanto ci portano a focalizzarci su alcuni aspetti della realtà)

Approccio al problema VIA DA

Le domande tipiche:

- Cosa non ha funzionato?
- Come mai non ha funzionato?
- Quali sono state le cause?

(focus di analisi sul passato)



Approccio alla soluzione VERSO A

Le domande tipiche:

- Come dovrebbe andare?
- Cosa potremmo fare di diverso?
- Quali risorse ci potrebbero servire per raggiungere l'obiettivo?

(visione/costruzione del futuro)



VALUTA LA TUA INTELLIGENZA EMOTIVA_1

CARATTERISTICHE	PUNTEGGIO
CONSAPEVOLEZZA DI SE'	0 ----- 5
1. Consapevolezza del proprio stato emotivo: saper leggere le proprie emozioni e riconoscere il loro impatto; utilizzare l'intuito e le sensazioni "viscerali" per orientarsi nelle decisioni	0 ----- 5
2. Accurata autovalutazione: conoscere i propri limiti e i propri punti di forza	0 ----- 5
3. Fiducia in se stessi: sana consapevolezza del proprio valore e delle proprie capacità	0 ----- 5
GESTIONE DI SE'	
4. Gestione delle proprie emozioni: saper gestire emozioni e impulsi negativi	0 ----- 5
5. Trasparenza: dimostrare onestà e integrità; ispirare fiducia	0 ----- 5
6. Adattabilità: flessibilità nell'adattarsi a situazioni mutevoli o nel superare gli ostacoli	0 -----5
7. Orientamento al risultato: desiderio di migliorare le prestazioni personali per conformarsi al proprio modello di eccellenza	0 ----- 5
8. Iniziativa: prontezza nell'agire e nel cogliere le opportunità	0 ----- 5
9. Ottimismo: considerare il lato positivo degli eventi	0 ----- 5

VALUTA LA TUA INTELLIGENZA EMOTIVA_2

CARATTERISTICHE	PUNTEGGIO
CONSAPEVOLEZZA SOCIALE	
10. Empatia: percepire le emozioni degli altri, comprendere il loro punto di vista e interessarsi attivamente delle loro preoccupazioni	0 ----- 5
11. Consapevolezza dell'organizzazione: saper leggere, a livello di organizzazione, orientamenti, reti decisionali e politiche	0 ----- 5
12. Orientamento al cliente: riconoscere e soddisfare le esigenze dei collaboratori o dei clienti	0 ----- 5
GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI	
13. Leadership ispiratrice: guidare e motivare gli altri con un ideale coinvolgente	0 ----- 5
14. Influenza: attuare una serie di tattiche di persuasione	0 ----- 5
15. Sviluppo delle potenzialità altrui: rafforzare le capacità degli altri, guidandoli e fornendo loro il necessario feedback	0 ----- 5
16. Agente di cambiamento: saper inaugurare un nuovo corso dirigendo con criteri innovativi	0 ----- 5
17. Gestione dei conflitti: risolvere le divergenze	0 ----- 5
18. Lavoro di gruppo e collaborazione: saper cooperare e creare gruppi di lavoro	0 ----- 5



- riuscire ad esprimere le proprie idee ed il proprio punto di vista
- saper leggere le dinamiche relazionali e il linguaggio corporeo
- saper comunicare in modo efficace con ogni genere di interlocutore
- saper ascoltare sospendendo il giudizio
- saper gestire i conflitti in modo costruttivo
- saper fare domande
- saper costruire relazioni positive
- risultare autorevoli e convincenti
- mantenere il clima nel gruppo
-



LA COMUNICAZIONE

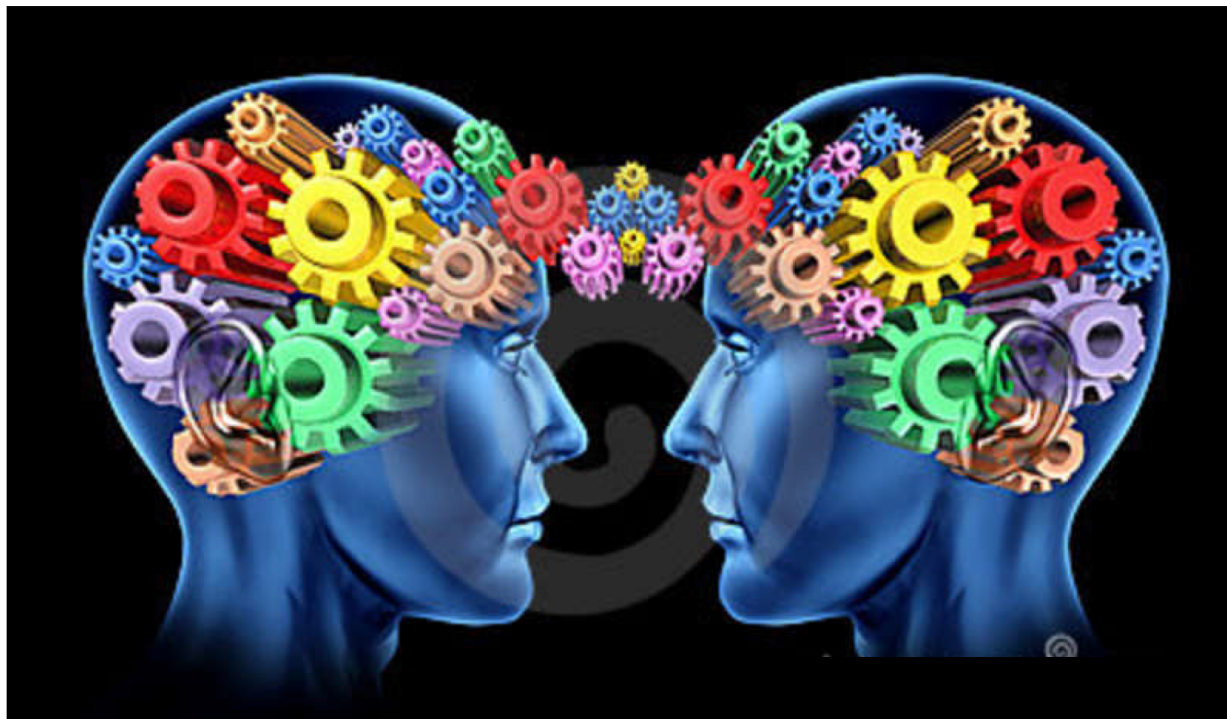
- TUTTO è comunicazione
- Non si può NON comunicare
- Il RISULTATO della mia comunicazione è ciò che l'altro ha capito



Ma è convinto di averne capite 100!!!

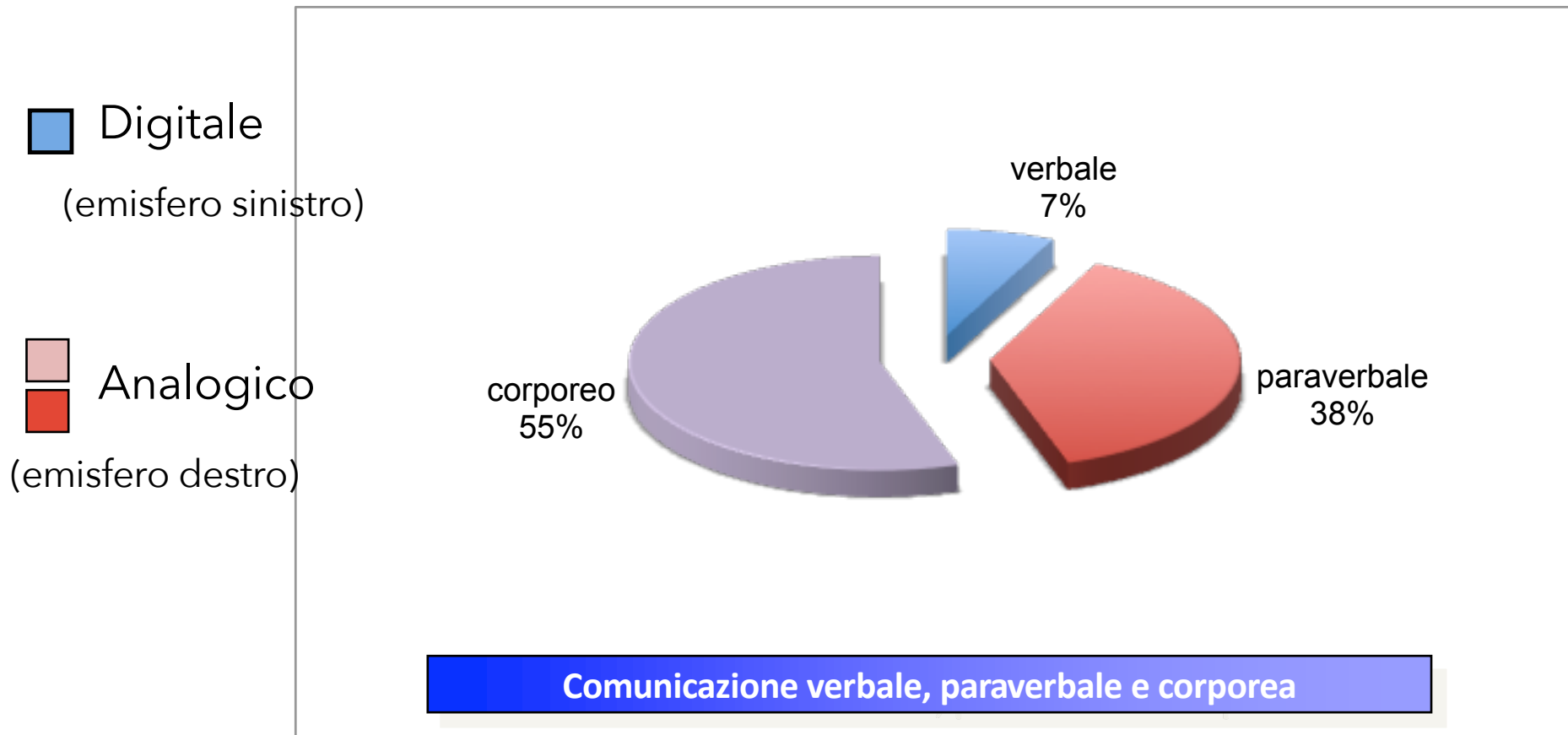
SE voglio comunicare, devo “sintonizzarmi” sull’altro, ovvero:

- capire il suo modello
- formulare il MIO messaggio in modo coerente con il SUO modello
- prestare attenzione ai feedback che ricevo
- modificare la strategia finché raggiungo il mio risultato



LINGUAGGIO VERBALE E NON VERBALE

Gli esseri umani comunicano sia con il linguaggio digitale (verbale) che con quello analogico (non verbale).
Quest'ultimo prevale, nella decodifica del messaggio.



Mehrabian e Ferris (1967)

OSSERVARE ED ASCOLTARE

Abbiamo perso la capacità di osservare il **non verbale**, e facciamo sempre più fatica a mantenere l'attenzione focalizzata su qualcuno o qualcosa.

Per quanto riguarda il linguaggio **verbale**, sentiamo le parole, ma solo quel che ci interessa sentire. Fingiamo di ascoltare per educazione, per cortesia, per gentilezza.



L'ascolto "vero", spesso definito "attivo", è una tecnica di comunicazione che richiede consapevolezza, concentrazione ed intenzione. Consiste nel:

- sospendere l'attività mentale impegnata "altrove" (nella difesa dei propri modelli, nella costruzione di giudizi o nel recupero di PREgiudizi);
- focalizzare il cervello sull'apertura verso nuovi pensieri e schemi cognitivi;
- concederci il lusso di introitare nuove informazioni.

Focalizzarsi e vedere oltre



E' l' arte di comprendere la
connessione tra gli eventi per
poterli influenzare

(J. O' Connor e I. McDermott)

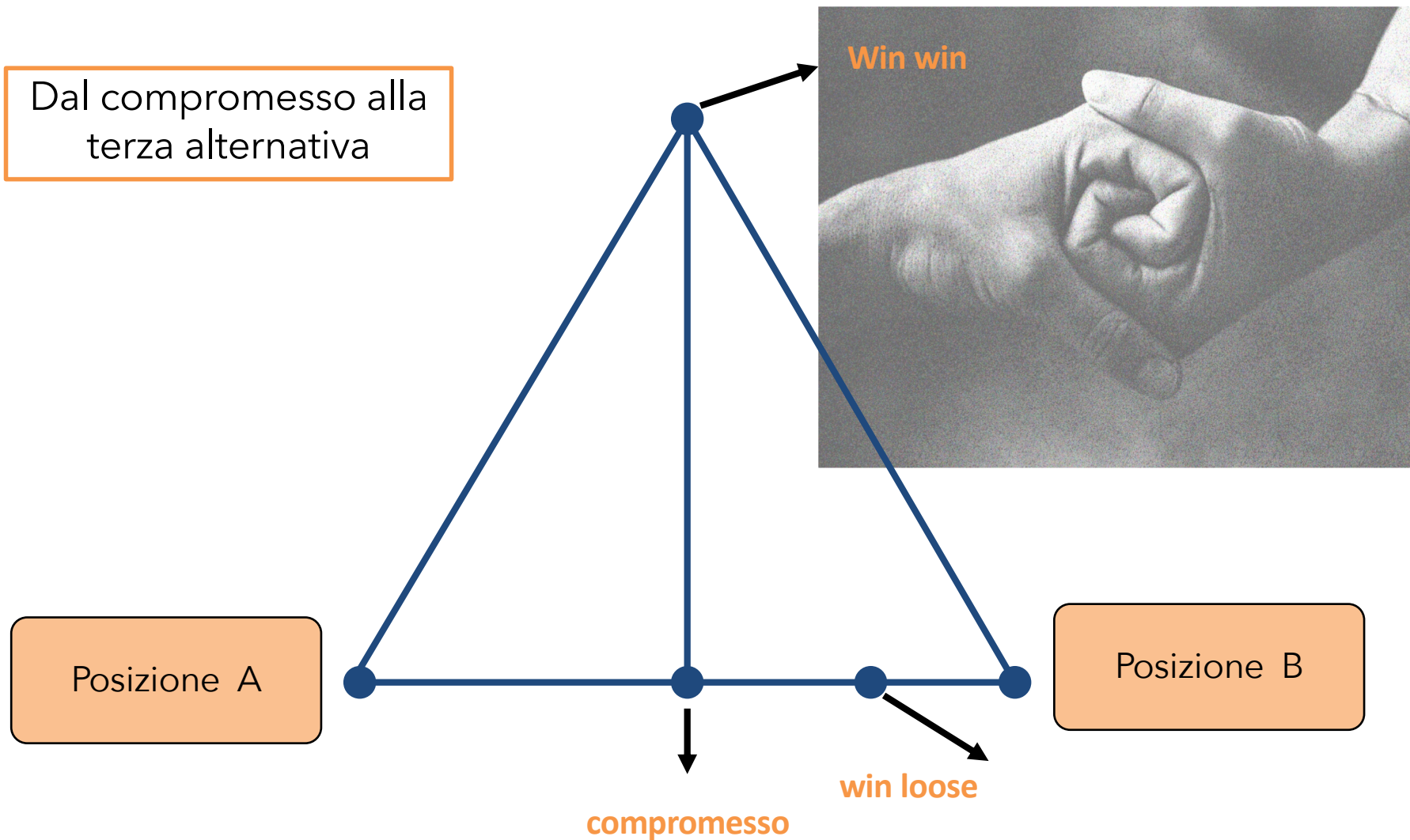
assertivo

aggressivo

passivo



Dal compromesso alla
terza alternativa





- dare l'esempio (essere credibile e coerente)
- dare la visione e costruire senso
- delegare, assegnando obiettivi SMART
- condividere metodi ed informazioni
- stimolare le persone motivandole e rinunciando a colpevolizzare l'errore
- dare feedback costruttivi
- valorizzare e far crescere le persone
- pianificare ed organizzare
- decidere
-



COSA SI CHIEDE AL LEADER, OGGI



FRA 20 ANNI, TI GUARDI
INDIETRO. COSA VUOI CHE
DICANO DI TE LE PERSONE CON
CUI HAI LAVORATO?

- Quale tra le cose che sto facendo dovrei continuare a fare?
- Quale tra le cose che sto facendo dovrei smettere di fare?
- Quale tra le cose che non sto facendo dovrei iniziare a fare?

OBIETTIVI	AZIONI	TEMPI	CHECK DI VERIFICA
Dove voglio arrivare	Cosa potrei fare (programmazione delle attività)	Entro quando raggiungerò l'obiettivo	Da cosa capirò che l'ho raggiunto
...			

- Fisher R., Ury W. e Patton B., 2005, L'arte del negoziato, Ed. Corbaccio
- Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A., 2004, Essere leader, Ed. BUR
- Kahneman D., 2017, Pensieri lenti e veloci, Ed. Mondadori
- O'Connor J. E McDermott I., 2003, Il pensiero sistemico, Ed. Sperling & Kupfer
- Sclavi M., 2000, Arte di ascoltare e mondi possibili, Ed. Le Vespe
- Schein, E., 2014, L'arte di far domande. Quando ascoltare è meglio che parlare, Ed. Guerini

Buon lavoro!

Mariacristina.rocco@selfleading.it

l.desio@freeelogyconsulting.it