



MANAGEMENT INFERMIERISTICO  
ELEMENTI DI GESTIONE DEL  
PERSONALE

**ATTI DEL CONVEGNO**

# ***Strategie e metodi di gestione nel processo di aziendalizzazione***

*una azienda di uomini  
al servizio degli uomini*

Ogni organizzazione, in particolare ogni impresa, è, anche e soprattutto, un insieme di persone che hanno chiesto e poi sono state scelte e inserite nel sistema, nel quale, soddisfano i loro bisogni per i bisogni aziendali: vengono retribuite, valutate, addestrate, trovano occasioni di sviluppo, socializzano, se ne vanno o vengono allontanate

La gestione del personale è un processo articolato e complesso di acquisizione, di amministrazione, di gestione e sviluppo delle persone all'interno di un sistema organizzativo, collocato in un contesto storico, economico e culturale preciso il tutto in un continuo cambiamento. Molti cambiamenti sociali dal dopo guerra ad oggi, ci portano a mettere in discussione le strategie di rapporto col personale di ieri alla ricerca di nuove strategie per domani.

La testimonianza dei contratti sindacali ci permette di cogliere pienamente il processo di cambiamento avvenuto negli ultimi decenni tra i bisogni dei lavoratori.

## **La risorsa umana**

La risorsa umana oggi costituisce il fattore da cui ottenere quel quid per costruire il vantaggio competitivo dell'azienda, la funzione della gestione del personale evolve con l'aggiunta di una nuova funzione: lo sviluppo del personale, per fornire il più sofisticato valore aggiunto.

Si prende coscienza del valore del marketing interno e quindi la soddisfazione dei bisogni dei clienti interni è alla base della soddisfazione dei bisogni dei clienti esterni

Appartenenza, stima ed autorealizzazione sono i bisogni che caratterizzano i lavoratori nel periodo del traghetamento verso il terzo millennio, bisogni in continua fluttuazione.

Nella gestione e nelle relazioni con il personale, in rapporto ad ogni tipo di bisogno dei lavoratori, corrisponde un solo stile di direzione funzionale, cosicché il migliore stile di direzione e relazione è quello che risponde alle esigenze dei lavoratori.

Il legislatore del d.lvo 626/94 recita:

"affinché il lavoratore possa essere una 'risorsa attiva' è necessario da un lato valorizzare il suo **sapere** dall'altro lato bisogna potenziare il suo **controllo** sui processi aziendali attraverso **l'informazione** costante e la **formazione** continua"

Il lavoratore quindi deve maturare un **potere funzionale**.

Accrescere il potere funzionale negli operatori, dandogli la capacità di cambiare una situazione a valenza negativa in una situazione a valenza positiva, accrescere la loro responsabilità sui processi per raggiungere i risultati eliminando così le attività per compiti.

Tra il reale e l'ideale

tra la devolution e la globalizzazione

tra il dividere e l'unire

tra l'accentrare e il decentrare

tra i dipartimenti e le unità operative

il lavoratore, che sente il bisogno di autorealizzarsi, cerca una chiara identità nella diversità.

Il lavoratore vuole esistere in azienda, cerca un'identità personale, professionale ed un livello partecipativo,

deve poter ricercare, magari aiutato, l'individualità nella collettività e non nella mansione e deve sapere che quello che può fare per gli altri, può essere una goccia nel mare, ma in ogni caso dà significato alla sua vita.

## Teamwork

E' la squadra che vince con passione e determinatezza ed ogni uomo è determinante per la squadra: quando un uomo ha un problema tutta la squadra ha un problema.

Il lavoratore desidera essere:

- ascoltato
- capito
- valorizzato

non ti dimenticare di chi ti è vicino!

Tendi una mano come vero segno di pace!

Imparare ad ascoltarsi e a dire grazie fa bene alla salute!

Tutto questo non significa "volemose bene", bensì rispetto della diversità tra gli uni e gli altri.

Lo scenario aziendale italiano

### ***i lavoratori hanno:***

- bisogni di **appartenenza** ad un
- vero gruppo
- bisogno di **stima** ed **autorealizzazione**

### ***l'azienda ha:***

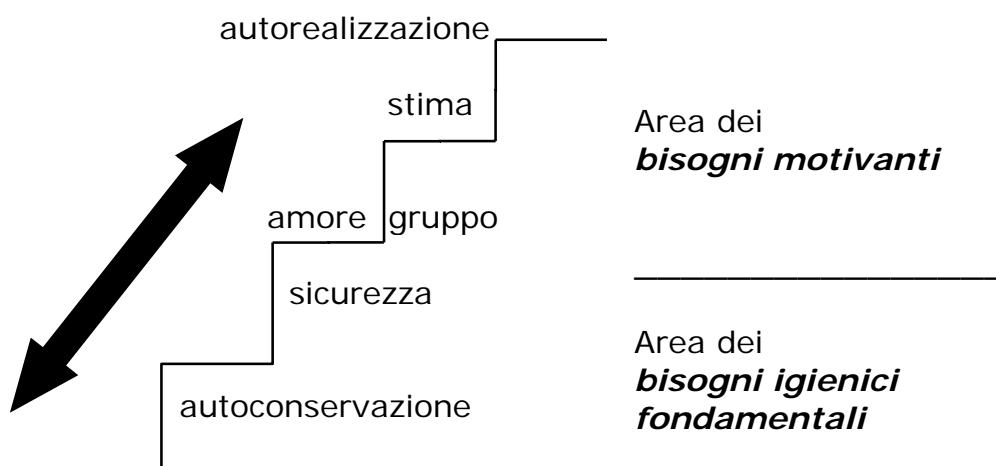
- bisogno di **essere competitiva**
- bisogno di aumentare la **creatività** la **produttività** e la **qualità**

**per cui: nessun talento può essere sprecato.**

Alcuni scenari della "azienda" sanità:

- a volte non c'è l'insieme, ma esistono solo due gruppi dominanti o agglomerati professionali
- il Direttore Generale può essere ostaggio, cioè deve subordinare le sue scelte a loro

## Teoria di Herzberg



**La strategia:**  
Dare potere funzionale ai lavoratori  
Creare il team

**Il concetto di azienda**

L'azienda è un insieme di uomini che con l'utilizzo di strutture, risorse economiche, tecnologiche, conoscenze, processi e valori persegue degli scopi.

La logica dominante considera il lavoratore troppo spesso come oggetto di cui l'organizzazione può beneficiare e non come risorsa, soggetto, attore rilevante di erogazione del servizio, azzerando così le persone che hanno bisogno di autorealizzazione.

Nell'organizzazione verticale di ieri:

- alcuni individui detti **capi** prendevano le decisioni e le trasmettevano ad altri in posizione subordinata, i quali si limitavano ad eseguire
- il capo aveva l'esclusiva di un sapere
- il capo decideva che cosa fare, come farlo e giudicava l'operato dei collaboratori
- il lavoratore si aspettava di ricevere istruzioni e non si sognava di mettere in discussione il rapporto gerarchico consolidato o di dare il proprio contributo personale
- il lavoratore si specializzava nei compiti assegnati
- questa logica verticale ha dominato per anni

L'azienda oggi ha nuove esigenze in quanto sono molto più complesse e dipendenti da informazioni aggiornate ed attendibili oltre a competenze disparate e tecnologie all'avanguardia in continuo divenire; oggi il sapere non è più un'esclusiva di un singolo professionista e gestire una azienda non significa più limitarsi ad impartire ordini

Oggi nell'azienda:

- il capo assume una veste di coach: l'allenatore, colui che allena l'atleta o meglio la squadra di atleti per far loro raggiungere risultati migliori, istruendoli, sostenendoli, ma soprattutto unendoli
- "accompagnare" le persone al fine di permettere loro di realizzare i migliori risultati sfruttando al massimo le potenzialità derivanti dalla sinergia del gruppo

l'impegno del coach è

- sviluppare negli uomini una migliore capacità di esprimersi nel proprio ruolo
- sostenere un programma di sviluppo professionale
- far realizzare una migliore comprensione di sé, come singoli e come gruppo nel contesto in cui si opera
- far acquisire una maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza dei singoli e del gruppo

oggi nell'azienda:

- i capi non possono più essere onnipresenti, onniscienti e onniveggenti
- alcune aziende hanno visto soffiarsi, sotto il naso, mercati consolidati da una concorrenza innovatrice, coraggiosa, intraprendente e questo per aver voluto rimanere aggrappate al vecchio e obsoleto organigramma piramidale: da parte dei dirigenti e/o degli stessi lavoratori

Se il gruppo non si costituisce e non si darà obiettivi comuni, dalla aspirazione di divenire un cosmo rischierà di trasformarsi in un caos bisognoso, allora, di una struttura gerarchica per assicurarsi un minimo di ordine e di successo e l'attività sarà più semplice, più veloce, psicologicamente poco coinvolgente, tipicamente per compiti; in sanità tale attività è tipicamente bio-medica.

Nasce il team building: per affrontare i rapidi mutamenti, per battere la concorrenza non basta la mente di un uomo, il capo, ma si richiede la mente sinergica di un gruppo con un capo, oggi sono le équipes di collaboratori a prendere le decisioni col capo e la dirigenza ha preso coscienza di quanto i collaboratori sapevano da tempo:

“l'unico vero viaggio di conoscenza non è andare verso nuovi territori, ma vedere l'universo con gli occhi di un altro, di cento altri, vedere i cento universi che ciascuno vede, che ciascuno è”  
(M.Proust)

La dirigenza ha compreso che

- ogni uomo è un individuo unico e irripetibile
- ogni uomo è diverso da tutti gli altri uomini
- la società non deve mai tentare di uniformare gli uomini, ma di valorizzarne le differenze
- l'unione delle differenze rende il gruppo decisamente maggiore della somma dei suoi componenti
- nel gruppo ogni uomo è e deve rimanere diverso e originale

...perché se la gente si ascoltasse di più, parlerebbe di meno.

L'incentivo più ambito oggi è l'armonia con i colleghi, ovvero sentirsi rispettati, capiti e valorizzati.

L'operatore che è ha contatto continuo con i meccanismi che regolano il funzionamento di una impresa, possiede le capacità, le conoscenze e l'attitudine per dare un prezioso contributo, specie se le forze vengono riunite, tra i diversi operatori, in vista di una visione comune. La gestione da verticale diviene orizzontale, gli operatori organizzati in équipes, spesso, non solo riescono a risolvere i problemi, snellire le procedure, sviluppare un servizio, ma imparano anche a non aver bisogno di un capo "padrone", ma bensì di un leader che appartiene allo stesso gruppo: il capo che era un costo aggiuntivo oggi può divenire per tutti un valore aggiunto.

“Il lavoro d'équipe è essenziale, purtroppo però per qualcuno è una opportunità per dare la colpa a qualcun altro”  
(credo di Finagle)

gruppo  
rete sociale  
empowerment

## **Il team building: aspetti**

- il rispetto delle persone nelle loro diversità e dei diversi ruoli è la condizione di base per entrare a far parte di un gruppo
- risate e riflessioni sono tratti comuni dei momenti di creatività e di problem solving
- le divergenze si possono in qualche modo incanalare e sfruttare per produrre risultati di qualità
- l'operatore assunto a tempo determinato potrebbe anche non far parte della squadra, ma essere comunque influenzato dalle decisioni prese del gruppo
- la competenza tecnica è la chiave del successo personale, ma se è unita alle competenze individuali, denominata "saggezza emozionale", è la chiave del successo del gruppo

Il componente del gruppo:

- porta a termine con successo una maggiore mole di lavoro con una minore perdita di tempo riducendo drasticamente gli infortuni
- produce risultati migliori
- è più soddisfatto del proprio lavoro
- ottiene che i clienti siano più soddisfatti

### **Meglio vivere meglio**

è la nostra filosofia, uomini e ambiente finalmente sono spinti dalla ricerca dell'etica verso l'armonia: relazioni, processi, strutture, materiali, tecnologie, forme, colori e dettagli che si mescolano tra tradizione e innovazione scientifica dimostrata.

### **L'organizzazione**

- è un insieme differenziato di parti che svolgono funzioni differenti, ma integrate rispetto all'insieme
- in ambito aziendale, per organizzazione formale si intende la differenziazione dei compiti e dei ruoli fra i gruppi e gli individui (stabilita dalla Direzione) e la loro coordinazione per il raggiungimento di un fine produttivo e sociale comune
- in un'altra eccezione, il termine esprime il coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone per il raggiungimento di uno scopo comune ed esplicito, attraverso la divisione del lavoro e una gerarchia di livelli di autorità

Ciò che assicurerà i successi operativi sarà la nostra cultura manageriale.

### **Direzione per Obiettivi**

Esistono e sono stati collaudati diversi stili manageriali, frutto di più scuole, ma quella che viene descritta come una teoria sistemica di management, con completa applicazione nella pubblica impresa è la direzione per obiettivi (d.p.o.).

### **Nursing: assistenza per bisogni**

#### chi improvvisa è tagliato fuori

- prima di stabilire le azioni si stabiliscono gli obiettivi
  - per stabilire gli obiettivi bisogna essere pienamente informati
  - bisogna ricercare attraverso le informazioni la tipologia dell'oggetto d'amore
- avere adeguate informazioni prima di agire
- ovvero non si può definire in modo preciso gli obiettivi se non si è pienamente informati
  - contemporaneamente il mondo cambia in modo rapido e continuativo e le presenze generiche valgono sempre meno
  - ci vogliono scarpe, automobili, elettrodomestici, diagnosi, cure e assistenze per ogni tipo di bisogno
  - la gente chiede un servizio personalizzato, non un prodotto standard e il servizio lo si crea dopo aver analizzato attentamente i bisogni tramite le informazioni.

Siamo sinceri: davvero le nostre azioni quotidiane si fondano sempre su un contesto chiaramente analizzato? Sono la giusta risposta ai bisogni dell'utenza interna ed esterna? Fanno i conti con il budget?

"Si troverà sempre una qualsiasi cosa nell'ultimo posto in cui la si cerca"  
(Legge di Boob)

La "risorsa umana" è la risorsa principale di qualsiasi azienda di servizi e il flusso continuo di informazioni è prerogativa dei gruppi uniti in cui si scopre il valore del collante relazionale. Dai dati alle informazioni abbiamo bisogno di sapere tutto tramite il sistema informativo formale, informale, ufficiale e privato.

“anziché maledire il buio è meglio accendere una candela”  
(Lao Tze)

“L'unica cosa permanente è il cambiamento”  
(Eraclito, 500 A.C.)

Dirigere per obiettivi significa definire chiaramente , in un ambito valoriale, gli obiettivi che si intende raggiungere con i nostri collaboratori, attraverso certe azioni mirate, prima di impegnare risorse nell'avventura.

Gli obiettivi richiedono chiarezza ed inequivocabilità

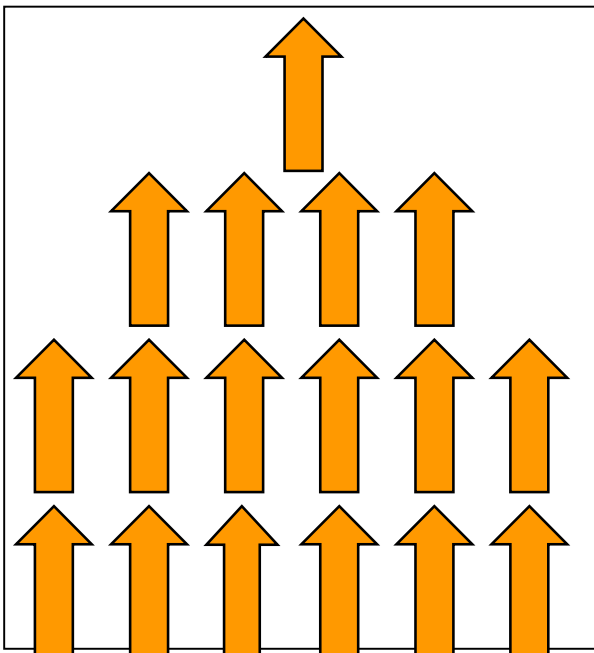
- I vostri collaboratori sanno cosa voi vi aspettate da loro?
- E' chiara la direzione in cui stiamo andando?
- Qual è il vostro oggetto d'amore?

Ogni lavoratore dovrebbe avere il suo oggetto d'amore, come dice Eric Fromm; il nostro oggetto d'amore in generale è soddisfare i quattordici bisogni fondamentali, oltre a tutta una serie di bisogni a corollario, dell'uomo.

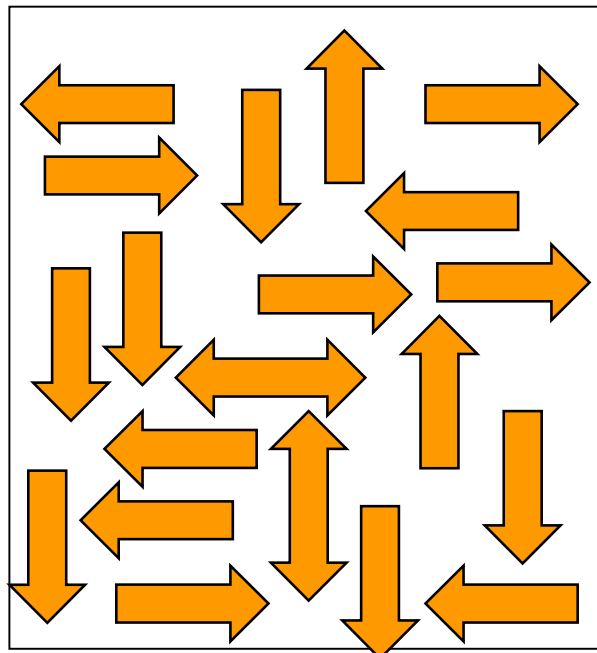
Abbiamo bisogno di dare un senso alla nostra vita

“La vita:  
la si comprende guardando all'indietro,  
la si vive guardando in avanti”  
(S. Kierkegaard)

### ***Focalizzazione:***



**vedi: puntate su**



**vedi: l'aziendalizzazione in sanità**

## Client focus: i passaggi

- identificazione del cliente
- verifica bisogni ed aspettative (priorità)
- risposte appropriate
- continuo coinvolgimento del cliente nelle decisioni dei piani diagnostici o terapeutici
- input del cliente nel processo di miglioramento
- obiettivi e programmi centrati sul cliente, ispirati quindi dalle filosofie del miglioramento della qualità
- qualità intesa come capacità, del servizio o del prodotto, di soddisfare pienamente i bisogni dell'utente

Client focus: si focalizzano i ruoli, responsabilità e competenze dei professionisti e degli staff di supporto, in veste di fornitori di assistenza e persone facenti parte di un team flessibile.

Client focus e case management: si focalizzano i percorsi che i clienti fanno per un problema di salute.

"non è abbastanza fare dei passi che un giorno ci porteranno ad uno scopo, ogni passo deve essere esso stesso uno scopo, nello stesso tempo in cui ci porta avanti."

(Goethe)

Client focus e offerta dei servizi: tutto il concetto di offerta dei servizi è basato sulla constatazione che ogni impresa di servizi non offre un servizio, ma una serie di servizi; l'albergo, il distributore di benzina, l'azienda dei trasporti, l'azienda sanitaria, il supermercato non sono monoservizi nel ventaglio dei servizi offerti troviamo dei servizi di base e dei servizi periferici

*Servizi di base*: la ragione principale per cui il cliente si rivolge all'azienda

*Servizi periferici*:

- corollario di "**minore importanza**"
- orientano e facilitano l'accesso e la permanenza
  - aggiungono valore al servizio di base, ma possono anche essere un costo aggiuntivo

Tutta la gamma dei servizi offerti dalle aziende ha un fine: soddisfare i bisogni del cliente

la focalizzazione del cliente legittima il continuo processo di cambiamento aziendale

L'insieme dei servizi offerti si definisce **servizio globale**, sul quale il cliente esprime la sua soddisfazione. Il cliente, spesso, risponde se è soddisfatto o meno ad un impulso naturale, spontaneo e fonde l'insieme dei servizi beneficiati difficilmente fermandosi ad una singola valutazione.

## I fenomeni spontanei a seguito della condivisione degli obiettivi

- job enrichment
- job enlargement
- job rotation
- organizzazione ad isola

La mancanza di obiettivi è una concausa della sindrome del burn out, del mobbing e del bossing. La noia della routine, la perdita o lo svuotamento del ruolo, il digiuno dei premi psicologici, la sindrome dell'abbandono, il tutto induce la sindrome del burn out quello che ieri era una vocazione, per alcune persone, oggi è una squallida punizione a cui sottostare per il ventisette del mese.

La direzione per Obiettivi è una teoria umanistica tesa a migliorare i rapporti delle persone, a farle partecipi e a metterle in una catena decisionale prima ancora che realizzativa.

Oltre ogni possibile traguardo: la nostra sfida, come quadri e dirigenti infermieri, è non fermarsi mai, guardare sempre avanti, con il desiderio di crescere e migliorarsi, mantenere costantemente elevate la nostra affidabilità, la nostra qualità, la nostra efficienza per essere pronti alle sfide date da sempre nuovi bisogni assistenziali e consapevoli che sopra le mete efficientistiche sovrastano gli esseri umani

“In coscienza non so dire se la situazione sarà migliore quando cambierà,  
posso dire che deve cambiare se si vuole che diventi migliore.”  
(Lichtenberg)

...e il meglio deve sempre arrivare.

### **Le relazioni interne**

Tutti gli uomini agiscono nell'intento di soddisfare i loro bisogni, in azienda la motivazione del personale e la produttività vanno di pari passo per cui bisogna capire i bisogni e di conseguenza le motivazioni del personale, per giungere, in un reciproco equilibrio, anche al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I manager, ai quali spetta la responsabilità di mantenere alta la produttività, vogliono e devono sempre più affidarsi a quella scienza che studia le motivazioni, il comportamento dell'uomo e dei gruppi sociali.

I dirigenti intermedi si trovano nelle condizioni ideali per diagnosticare ed intervenire sulle relazioni interne dell'unità operativa a loro affidate, pur nell'ambito dei vincoli e delle opportunità che il sistema gli pone.

Le relazioni interne richiedono strumenti, tecniche, risorse affinché le figure dirigenziali possano svolgere non solo un ruolo di "collante relazionale", ma anche di intervento per soddisfare i bisogni degli uomini oltre a ridurre o eliminare i loro disagi individuali ed e quindi necessario conoscere le esigenze dei lavoratori, affrontando le cause di loro possibili tensioni, contribuendo così a prevenire manifestazioni di conflittualità.

Le relazioni interne sono l'insieme di politiche del personale con le quali l'azienda tende ad ottimizzare la gestione dei singoli dipendenti in coerenza le proprie strategie ed obiettivi.

### **I grandi temi**

- i bisogni e le motivazioni del personale
- l'esercizio della leadership situazionale da parte dei quadri
- la gestione dei conflitti
- meccanismi di negoziazione

Ogni operatore è un investimento umano, il quadro deve trovare un punto di partenza dai bisogni e dagli obiettivi dei suoi collaboratori, cuore del gruppo; così facendo si previene il moltiplicarsi delle difficoltà. Nella realtà attuale gli uomini sono troppo spesso trascurati.

Sia tra i giovani come tra gli anziani le relazioni umane e le storie di vita lavorativa lasciano intravedere delle difficoltà:

- i lavoratori da un lato si considerano vicendevolmente un patrimonio, una risorsa da coltivare, su cui investire per se stessi e per l'azienda

- dall'altro lato, contemporaneamente, soffrono una mancanza di rispetto per i propri bisogni ed aspettative, cioè come persone e come professionisti
- i lavoratori soffrono un sottile impaccio nell'aver a che fare con individui che sono contemporaneamente persone, professionisti, collaboratori, subalterni o superiori
- forse è solo un disagio dato dalla disabitudine ad affrontare queste tematiche degli uomini semplici
- spesso si è, tra tanta gente, in una solitudine devastante: una sorta di "ognuno per sé" e "tutti contro tutti"
- si soffre per la mancanza di un progetto
- l'impossibilità di vedere nel medio-lungo termine, cioè nel futuro, al di là del risultato e dello stipendio di questo mese

E' necessario comprendere che:

- al di là del ruolo e delle funzioni delle persone è molto produttivo avere relazioni positive basate sul reciproco rispetto e stima
- bisogna rispettare i tempi di apprendimento e di lavoro di coloro che lavorano se certi tempi non ci piacciono dovevamo perfezionare i criteri di selezione
- l'importanza di definire sempre i valori dell'azienda, iniziando prima ancora dell'assunzione di ogni operatore: costruire un patto sulla coerenza e onestà reciproca
- i metodi di ricerca e selezione del personale devono derivare da precisi modelli organizzativi, in cui il "mansionario" non è più definito dal dettaglio dei compiti, ma dall'assegnazione di responsabilità
- bisogna prestare attenzione alle motivazioni delle persone, sapendo che non possono essere "infuse dall'estremo" grazie a magici guru o particolari sedute psicoterapeutiche, ma vengono dall'interno, da un processo di elaborazione e di sviluppo che segue un percorso motivazionale:.....
  - una motivazione professionale:  
le persone scelgono di fare un mestiere che piace loro in quel momento della loro vita
  - una motivazione aziendale:  
le persone scelgono di lavorare in un ambiente in cui trovano consonanza culturale, cioè, se possono, scelgono di fare la stessa professione in un'azienda e non in un'altra perché lì si trovano i linguaggi, le regole, gli stili, le relazioni che sono in linea con i loro valori personali
  - una motivazione economica:  
le persone scelgono di lavorare in un ambiente non solo per quanto riguarda il denaro, ma anche in relazione alla soddisfazione nel rapporto utilità-sacrificio, gli individui cercano quindi soddisfazione dei loro bisogni.  
valutando i risultati attraverso le gratificazioni economiche e non, secondo uno schema personale in cui danno significato ai sacrifici, agli investimenti di tempo e risorse, ottenendo una contropartita secondo scale di valori che cambiano secondo il luogo, le esperienze e il gruppo di appartenenza
- l'estrema importanza della preparazione di programmi di apprendimento in cui si differenziano: il trasferimento di informazioni tecniche e non
- l'addestramento come palestra per acquisire abilità
- la formazione come momento di ricostruzione personale, come momento di maturazione, come momento di cambiamento e come momento di comunione
- le persone hanno bisogno di:
  - obiettivi da raggiungere, e hanno bisogno che questi obiettivi vengano loro indicati in tempi e metodi per conseguirli
  - essere gratificati, quando fanno un passo avanti
  - essere ripresi, quando cercano di deviare dalla rotta, consapevolmente o no perché tutto questo da loro sicurezza.
- l'utilità del gioco come fonte di socialità e di apprendimento nelle relazioni, per cui si organizzano momenti conviviali od occasioni di incontro, per fare in modo che le persone si

lascino andare confrontandosi fra loro anche dal punto di vista umano e non solo lavorativo: questo facilita la creazione dei gruppi.

- l'importanza di incentivare la creatività come modello di pensiero e di comportamento: le nuove idee devono essere premiate e valutate seriamente, altrimenti le persone diventano piano piano esecutori di ordini, arrestando il cambiamento, disabituandosi ad osservare ed ascoltare il mondo che li circonda
- l'importanza di gestire le tensioni ed i problemi con tempestività e a cuore aperto, con trasparenza, senza mai mettere in dubbio la fiducia nelle persone
- si gestiscono in modo aggressivo, caso mai, i problemi che debbono essere risolti, altrimenti gli individui si demotivano
- l'importanza di adottare **sistemi di remunerazione prevalentemente variabili**, in modo da incentivare persone e gruppi di lavoro secondo gli obiettivi raggiunti, altrimenti se chi lavora bene e chi meno bene guadagnano lo stesso, si crea nei primi senso di ingiustizia e nei secondi atteggiamenti di superficialità
- che si dà valore ai numeri, che sono importanti per capire dove si vuole andare o dove in realtà si sta andando, ma dietro ad ogni numero c'è un uomo o una donna, per cui prima che sui numeri si lavora sulle persone

Il quadro quando pensa che gli operatori debbano impegnarsi per soddisfare i bisogni aziendali, piuttosto che i propri, è un pazzo. Perché tutto ciò è impossibile : tutti e sempre infatti assumiamo uno specifico comportamento ispirato ad un nostro bisogno.

“se vuoi costruire una nave, non radunare uomini per raccogliere il legname e distribuire compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare grande ed infinito”  
Antoine de Saint Exupery

Oggi ogni individuo deve poter esprimere tutta la sua creatività, la sua professionalità ed il suo autocontrollo. Quando un operatore autocontrollandosi, su un obiettivo condeciso a priori, scopre di aver raggiunto la meta consuma grosse soddisfazioni autorealizzative; l'acme autorealizzativo si raggiunge quando si verifica una complementarietà tra le esigenze degli individui e le esigenze aziendali in cui ogni individuo opera nel seno del proprio gruppo.

Solo così potremo ottenere il massimo dalle persone: non dobbiamo mai considerare gli altri come degli inetti.

Le risorse umane, ovvero le persone, sono un valore imprescindibile di qualunque azienda, tanto quanto i clienti, perciò servono strumenti di gestione in grado di valorizzare e promuovere i talenti.

La direzione per obiettivi è una filosofia che sottolinea l'importanza degli obiettivi e la determinazione della qualità dello stile di vita.

“La leadership  
ovvero guidare le persone, vedendole superare se stesse e crescere nel proprio lavoro è la cosa  
più appagante che un essere umano possa fare:  
insegna ed esige il rispetto per gli altri, richiede una fede appassionata in ciò che si fa e  
produce risultati che incoraggiano e arricchiscono”  
Helmut Maucher

La leadership situazionale si presenta quando al centro della trattazione c'è una figura aziendale che esercita una leadership nei confronti di un certo numero di persone con cui entra in contatto.

Che cos'è la leadership?

Prima di tutto distinguerei il manager dal leader

- il manager è orientato ai problemi
- il leader è orientato alle persone

## Il leader e la consapevolezza di sé

### Consapevolezza del proprio stato emotivo

i leader che hanno un alto grado di tale consapevolezza sono sintonizzati sui propri segnali interiori e capiscono l'impatto che essi esercitano sulla loro persona e sulle loro prestazioni professionali. Questi leader operano in sintonia con i propri valori guida ed essendo capaci di formarsi una visione di insieme delle situazioni complesse, riescono spesso a intuire quale sia la condotta migliore: Costoro sanno essere spontanei e schietti: sono in grado di parlare apertamente delle proprie emozioni e di esprimere in modo convincente la visione ideale che li ispira

### Accurata autovalutazione

i leader con un alto grado di consapevolezza di sé in genere conoscono i propri limiti e i propri punti di forza e sanno essere autoironici. Dimostrano talento nel capire in che cosa debbano migliorarsi e accettano di buon grado le critiche costruttive e i feedback. Essendo capaci di una corretta autovalutazione, questi leader sanno quando chiedere aiuto e su che cosa concentrarsi per sviluppare nuovi punti di forza utili alla leadership

### Fiducia in sé stessi

disponendo di una valutazione accurata delle proprie abilità, i leader riescono ad avvalersi dei propri punti di forza. I leader che hanno fiducia in se stessi riescono a trovare stimolanti i compiti difficili. Spesso questi leader hanno una presenza e una sicurezza che consente loro di emergere dal gruppo

### Gestione delle proprie emozioni

i leader dotati di autocontrollo riescono a capire come dominare le emozioni e gli impulsi fonte di turbamento e sanno persino incanalarli verso fini costruttivi. Ciò che distingue un leader dotato di autocontrollo è la capacità di restare calmo e lucido in situazioni di stress elevato o nel corso di una crisi, oppure quella di non piegarsi neanche di fronte alle prove più dure

### Trasparenza

i leader che si comportano in modo trasparente sono quelli che vivono secondo i propri valori. La trasparenza, un'autentica apertura agli altri a proposito di sentimenti, convinzioni e azioni, consente l'integrità. Questi leader ammettono apertamente errori o mancanze e si oppongono ai comportamenti non etici da parte di altri, invece di fingere di non vederli

### Adattabilità

i leader adattabili riescono a districarsi fra diverse esigenze senza perdere concentrazione ed energia e si sentono a proprio agio nelle inevitabili ambiguità della vita organizzativa. Questi leader sanno essere flessibili di fronte a nuove sfide, si adeguano alla fluidità dei cambiamenti con agilità e colgono rapidamente informazioni e realtà nuove

### Orientamento al risultato

i leader con questa competenza hanno standard personali elevati che li spronano costantemente a cercare il miglioramento delle prestazioni, sia per se stessi che per i loro collaboratori e subordinati. Sono pragmatici, fissano obiettivi ragionevoli, ma stimolanti; inoltre, poiché sono capaci di valutare il rischio, hanno obiettivi che, pur essendo notevoli, saranno raggiungibili. La capacità di affermarsi è contraddistinta dal continuo apprendimento, e insegnamento, di modalità di operare meglio

### Iniziativa

i leader che hanno la percezione della propria efficacia, consapevoli di possedere ciò che occorre per controllare il proprio destino, eccellono nell'iniziativa. Invece di rimanere in attesa, colgono l'opportunità, oppure la creano. I leader di questo tipo non esitano a schivare le lungaggini burocratiche, e talvolta a piegare le regole, se ciò può servire a creare migliori possibilità per il futuro

### Ottimismo

un leader ottimista, sa assorbire i colpi interpretando la sconfitta più come un'opportunità che come una minaccia. Questo leader guarda agli altri positivamente e si aspetta il meglio da loro. La sua prospettiva è quella del "bicchiere mezzo pieno" e grazie a essa egli ritiene che il futuro porti cambiamenti positivi

## Il leader e la consapevolezza sociale

### Empatia

i leader dotati di empatia sono in grado di sintonizzarsi su un'ampia gamma di segnali emotivi, il che consente loro di captare le emozioni, tacite, ma percepibili, di un singolo o di un gruppo. Questi leader ascoltano attentamente e riescono a cogliere la prospettiva degli altri. L'empatia rende il leader capace di andare d'accordo con persone di formazione e culture diverse

### Consapevolezza dell'organizzazione

un leader con buona consapevolezza sociale può essere dotato di acume politico ed è in grado di identificare essenziali reti sociali come pure di leggere fondamentali rapporti di potere. Questi leader riescono a comprendere le forze politiche operanti nell'organizzazione, come pure i valori guida e le norme implicite

### Orientamento al cliente

i leader dotati di questa competenza promuovono nell'organizzazione un clima emotivo nel quale le persone a diretto contatto con la clientela sapranno mantenere l'equilibrio delle relazioni. Questi leader tengono attentamente sotto controllo il livello di soddisfazione della clientela assicurandosi che riceva ciò che le occorre e, se necessario, si rendono disponibili

## Il leader e la gestione dei rapporti interpersonali

### Leadership ispiratrice

i leader capaci di ispirare gli altri creano risonanza e scuotono le persone mostrando loro una visione ideale avvincente o una missione condivisa. Questo tipo di leader è la personificazione di ciò che si aspetta dagli altri e sa descrivere una missione condivisa in modo tale da stimolarli a seguirlo. Egli trasmette il senso di uno scopo comune, che trascende le mansioni quotidiane e rende entusiasmante il lavoro

### Influenza

gli indicatori di questa competenza vanno dalla capacità di suscitare l'interesse di un particolare ascoltatore, al sapere sia come costruire risorse interne attraverso le persone chiave sia come creare una rete di sostegno alle proprie iniziative. I leader abili nell'influenzare gli altri sanno essere stimolanti e persuasivi quando si rivolgono al gruppo

### Sviluppo delle potenzialità altrui

i leader che hanno attitudine a coltivare le potenzialità altrui mostrano un autentico interesse per coloro di cui si occupano, comprendendone gli obiettivi, i punti di forza e i punti deboli. Questi leader sanno dare feedback costruttivi, puntuali e sono mentori o maestri naturali

### Agente di cambiamento

i leader che riescono a essere agenti di cambiamento sono in grado di riconoscere la necessità di cambiare, mettono in discussione lo status quo e promuovono il nuovo ordine. Sanno difendere con forza il cambiamento anche di fronte agli oppositori, perorandone la causa in modo convincente. Riescono anche a trovare modalità pratiche per superare le barriere al cambiamento

### Gestione dei conflitti

i leader che sanno gestire i conflitti trovano il modo di far parlare tutte le parti interessate, sanno capire le loro differenti prospettive, e riescono infine a trovare un ideale comune che tutti siano disposti a sottoscrivere. Costoro fanno affiorare il conflitto, riconoscono i sentimenti e i punti di vista di tutti e poi reindirizzano l'energia verso un ideale comune

### Lavoro di gruppo e collaborazione

i leader che sanno fare gioco di squadra generano un'atmosfera cameratesca e sono essi modelli di rispetto, sostegno e collaborazione. Inducono gli altri a impegnarsi con entusiasmo nell'iniziativa collettiva e sanno costruire lo spirito e l'identità del gruppo. Dedicano tempo a plasmare e cementare relazioni profonde, al di là degli obblighi dettati dal lavoro.