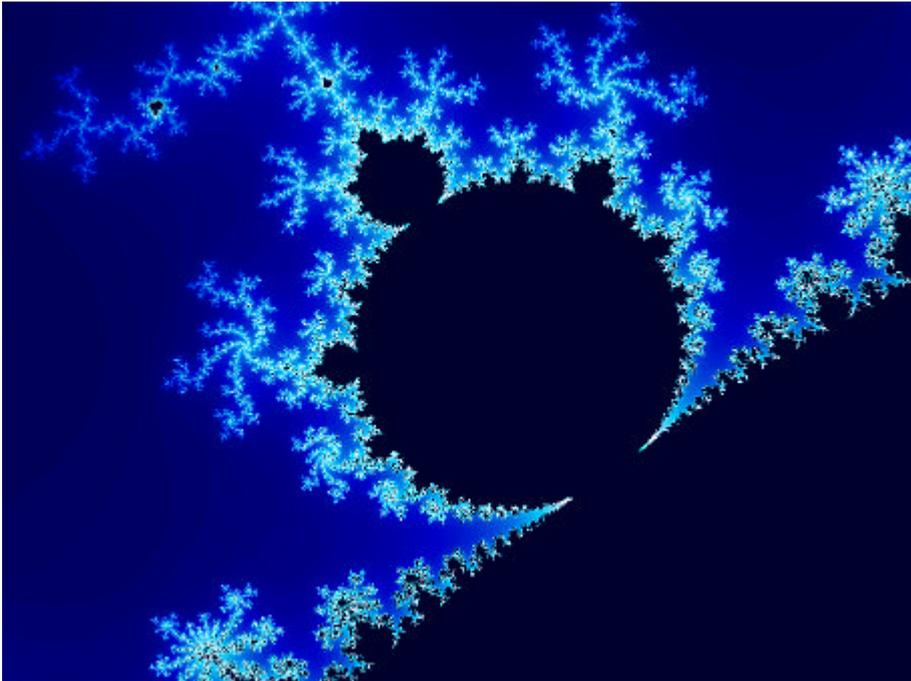


Comunicazione & Leadership situazionale



di
Tiger Jedi

Montesilvano li 12/04/2000

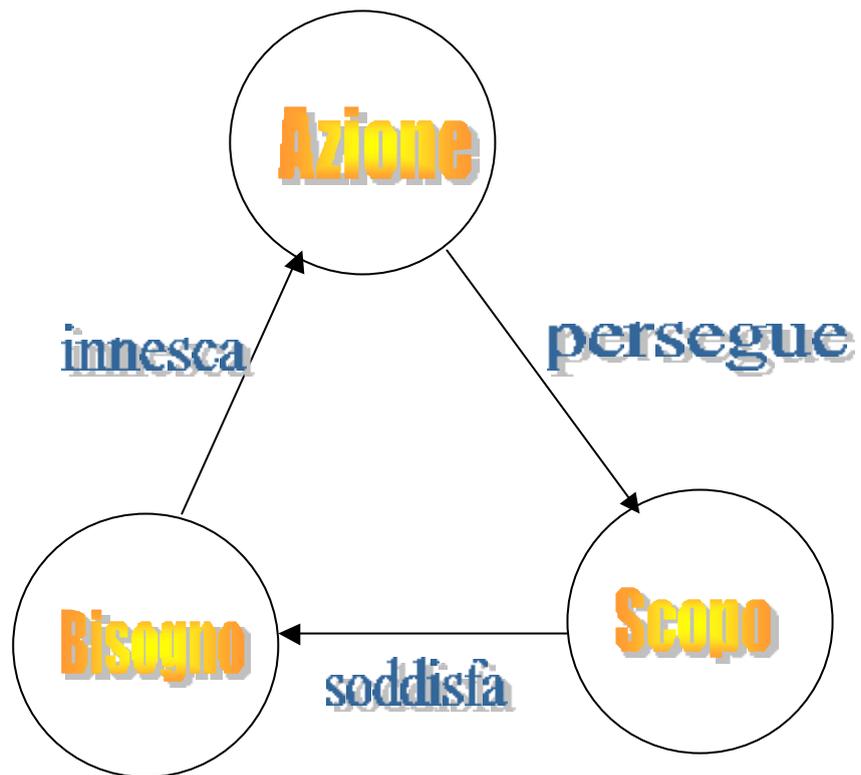
Introduzione

Le tecniche di comunicazione e di analisi della leadership situazionale , sono sempre state fondamentali nello sviluppo della vita sociale dell' uomo . Comunicare , farsi capire e riuscire di conseguenza ad influenzare le opinioni e le azioni dei nostri interlocutori e' considerato qualcosa di **strategico** nella vita di tutti i giorni , puo' servire per un corteggiamento , per una vendita , per ottenere un posto di lavoro migliore . Di solito il saper comunicare e' un arma e come tutte le armi puo' essere usata in maniera difensiva o offensiva . Compito del singolo e del suo senso di responsabilita' sociale e' usare le tecniche di comunicazione con moderazione ed equilibrio , per fini sociali positivi.

Devo ringraziare i docenti militari del **149° Corso Allievi Ufficiali dell' Esercito Italiano** , per quanto mi hanno insegnato e il Sig. **Giorgio Montanari** esperto di consulenza e formazione (V.le Risorgimento, 76 -42100 Reggio Emilia) per l' affinamento delle tecniche di analisi sulla Leadership situazionale .

Montesilvano li 12/04/2000
Tiger Jedi

Schema di Maslow



Maslow individua inoltre una gerarchia nei bisogni :



La Comunicazione

Questo meccanismo molto semplice in verità va tenuto sempre presente in qualsiasi meccanismo di comunicazione, in base all' estrazione sociale e al livello economico del nostro interlocutore e' possibile che avvengano in lui delle reazioni .

Uno dei valori professionali fondamentali per molti mestieri, in particolare per il management e' la capacita' di comunicare che' l' essenza del lavoro delle prossime pagine .

Facciamo un gioco :

D . Secondo la nostra esperienza in cosa consiste la comunicazione ?

R.

D. Perche?

R.

D. Con che cosa comunichiamo ?

R.

D. Perche ?

R.

D. Con chi comunichiamo? (Ossia chi sono i soggetti della comunicazione) ?

R.

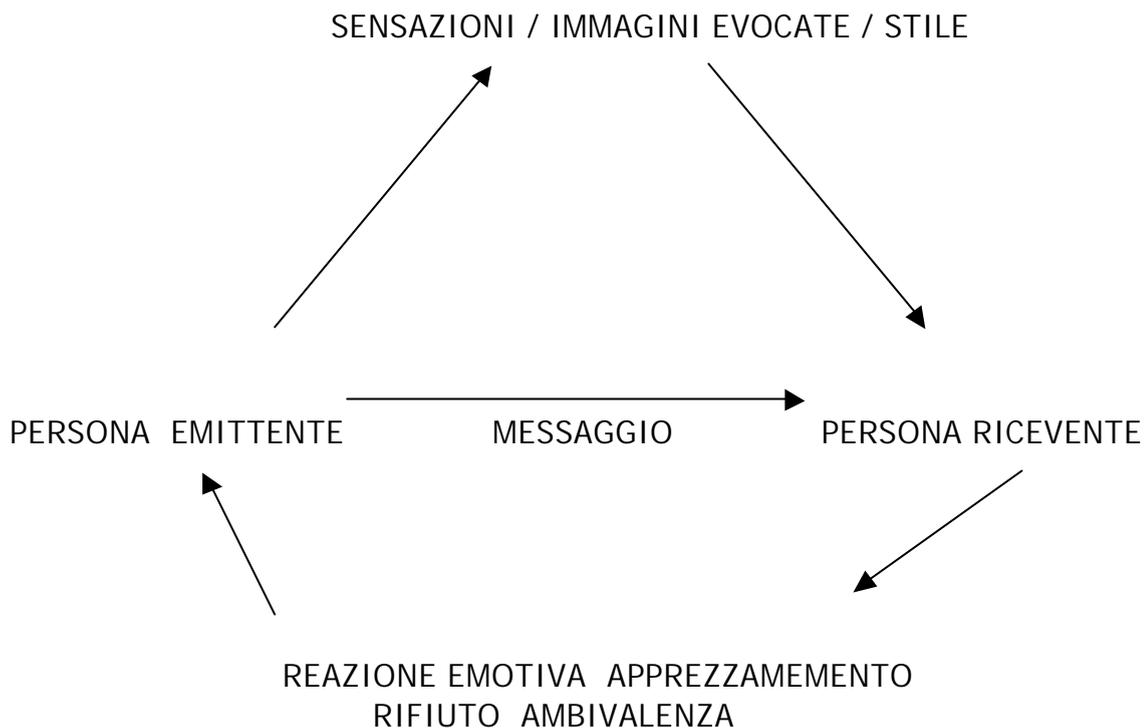
Dobbiamo metterci in testa **che la comunicazione e'**:



LA TRASMISSIONE = ATTENZIONE A CIO' CHE PARTE

COMUNICAZIONE = ATTENZIONE A CIO' CHE TORNA

TONO DEL MESSAGGIO



TENIAMO CONTO CHE :

Ogni comportamento e' comunicazione non si puo' non comunicare .

- Ogni comportamento e' una trasformazione di processi neurologici interni e reca informazioni su questi processi .
- I mini comportamenti (movimenti degli occhi; cambiamenti del colore della pelle ; modificazioni del respiro) danno informazioni importanti sulla persona

Il significato della comunicazione e' la risposta che si riceve

- La comunicazione puo' essere vista come un sistema di feedback all' interno di un sistema cibernetico .
- La risposta ricevuta e' il feedback che influenza la comunicazione successiva .
- Le rappresentazioni sensoriali tipiche di una persona condizionano le sue esperienze del mondo .

IL GIOCO DEL NAUFRAGO :

Istruzioni per i partecipanti .

Vi trovate a bordo di una nave con gravi avarie .Non e' possibile lanciare un SOS perche' la radio di bordo e' danneggiata .Bisogna abbandonare la nave al piu' presto ; E' vicino ad un isola sconosciuta ; La scialuppa di salvataggio puo' ospitare a stento il gruppo , per cui non e' possibile portare con se altri carichi . Il gruppo , dovendo pero' affrontare problemi di sopravvivenza , portera' con se solo alcuni oggetti tra i seguenti :

- una valigia contenente coperte ;
- una cassetta di medicinali ;
- una cassetta di liquori ;
- una cassetta di armi ;
- una cassetta di utensili ;
- una scatola di viveri ;
- dei salvagente ;
- una piccola cucina da campo ;
- un cane che e' la mascotte del gruppo ;
- la radio di bordo nella speranza di riuscire a ripararla .

Il gruppo dovra' scegliere cinque oggetti , dando loro una priorita' , dal piu' importante al meno importante ; ma solamente al momento di caricare sulla scialuppa gli oggetti scelti , il gruppo sapra' quanti di questi potranno essere effettivamente imbarcati e sacrifichera' quelli meno importanti .

Il gioco ha successo quando tutti i componenti del gruppo giungono ad un'unica soluzione sono d'accordo .Essere d'accordo non significa prendere la decisione giusta .



IPOTESI DELL' UOMO SPAIATO

Da esperimenti condotti dall' **USAF** per determinare la capacita' dei comandanti di prendere decisioni in caso di vita o di morte o in caso di pericolo su 7420 soggetti provati le donne e gli uomini coniugati agiscono diversamente dagli individui celibi su vari parametri dei test .

GRUPPO	INDICE DI EFFICACIA
MASCHI CONIUGATI	0.343
FEMMINE CONIUGATE	0.399
FEMMINE NUBILI	0.402
MASCHI CELIBI	0.824

I dati indicano che gli uomini coniugati prendono la decisione giusta solo una volta su tre , mentre gli uomini celibi prendono la decisione giusta 4 volte su 5.

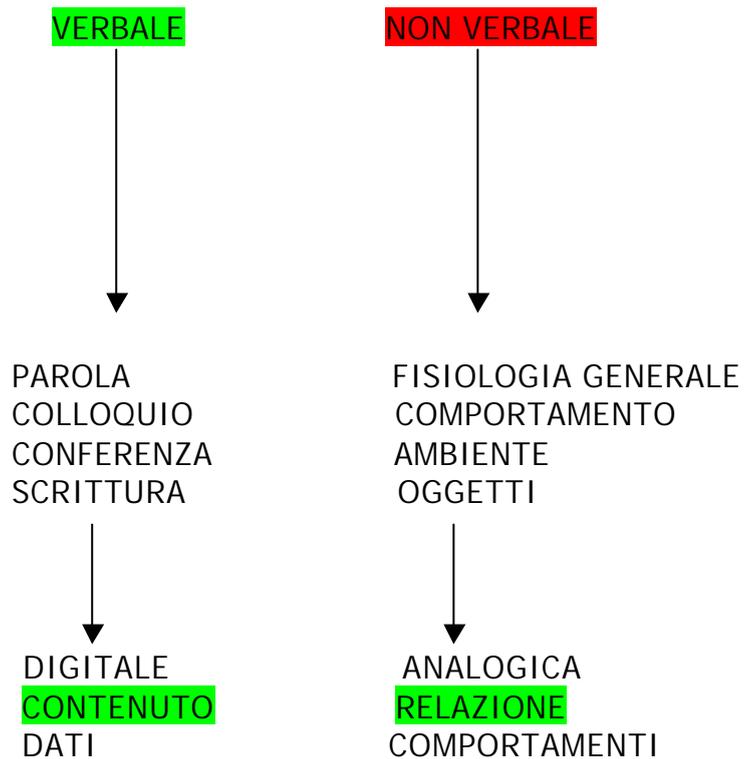
Un ulteriore suddivisione per i maschi celibi :

GRUPPO	INDICE DI EFFICACIA
MILITARI	
Ufficiali	0.655
Sottufficiali	0.624
TECNICI	
Meccanici	0.877
Assistenti a terra	0.901
SERVIZIO	
Manutenzione ecc.	0.758
SCIENZIATI MLITARI	0.946

Questi risultati concernenti l' abilita' relativa di individui chiamati a prendere decisioni , non vanno interpretati in maniera affrettata anche se in linea di tendenza i risultati di test speciali confermano l' ipotesi dell' uomo spaiato come il maschio celibe in grado di prendere in maniera assennata le decisioni piu' corrette per un gruppo .

Nel caso del gioco del naufrago vi puo' essere nel gruppo qualcuno particolarmente bravo nel comunicare e nell' imporre la propria visione ma non e' detto che le decisioni da lui prese siano corrette ai fini della sopravvivenza del medesimo sull' isola . Il gioco del naufrago puo' essere utile per evidenziare tali capacita' comunicative utili per mestieri tipo pubbliche relazioni o vendita . Chi e' capace di prendere le giuste decisioni e sa comunicare con chi sta intorno e' un **LEADER** .

LA COMUNICAZIONE PUO' ESSERE :



TRA LE DUE LA PIU' INCISIVA E PER CERTI ASPETTI PIU' IMPORTANTE E' LA

COMUNICAZIONE NON VERBALE



IL LINGUAGGIO DEL CORPO

manipolare un' oggetto = interesse
aggressività '
impazienza
esasperazione

grattarsi naso orecchie = aspettativa
capelli orientamento
noia

mento sul palmo = attenzione paziente
della mano attenzione stanca

autofagie
(unghie, pelle ,ecc) = colpevolezza
nervosismo
patologie

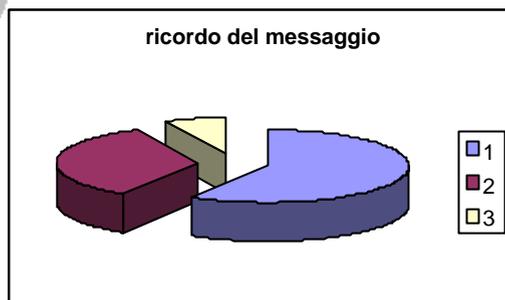


RICORDO DEL MESSAGGIO

59% fisiologia (1)

34% suono (2)

7% parole (3)



Il ricordo maggiore del messaggio e' in realta' il ricordo della persona che lo ha trasmesso ! Del suo modo di fare , di vestire , il suo tono di voce e solo per ultimo dei dati comunicati ossia le parole , anche qui dobbiamo fare attenzione infatti i dati ossia le parole sono comunque importanti ! E' piu' facile ricordare un viso gioioso o uno triste oppure le parole GIOIA e TRISTEZZA ?



(GIOIA)



(TRISTEZZA)

PRINCIPI GUIDA PER LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Principio

di

pertinenza

- Il messaggio deve essere ascoltatore
- Il messaggio deve adatto all' ascoltatore

adeguato all'
essere

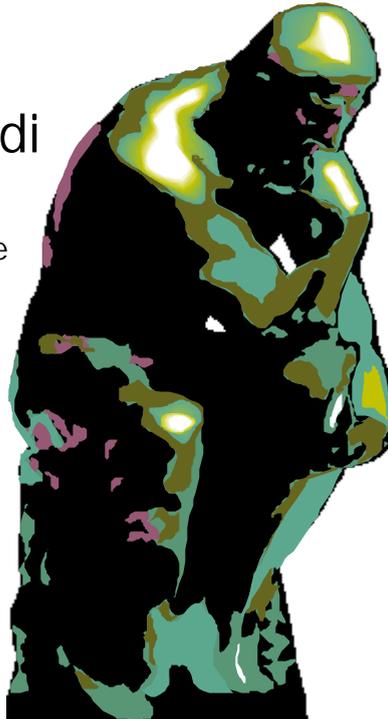
Principio

di

semplicita'

- Il messaggio per essere essere semplice
- Il messaggio semplice quando sappiamo dicendo ossia quando

chiaro deve
e' possibile
quello che stiamo
e' chiaro a noi



Principio di definizione

- I termini complessi (tecnico-scientifico-professionali o in lingua straniera) devono essere spiegati e tradotti prima di essere usati e non dopo !

Principio di strutturazione

- Il messaggio deve procedere secondo una gerarchia : IDEA , CONCETTO , TESI ecc.

Principio di ripetizione

- Puntualizzazioni ripetute dei concetti chiave sono utili alla comprensione del messaggio

Principio di comparazione

- Il messaggio e' piu' comprensibile se semplificato , concretizzato , comparato , le associazioni di idee favoriscono la comprensione .

Principio di focalizzazione

- Nel comunicare occorre centrare l' attenzione sugli aspetti essenziali e non marginali .

COMUNICARE SECONDO VOI E'

MOLTO DIFFICILE

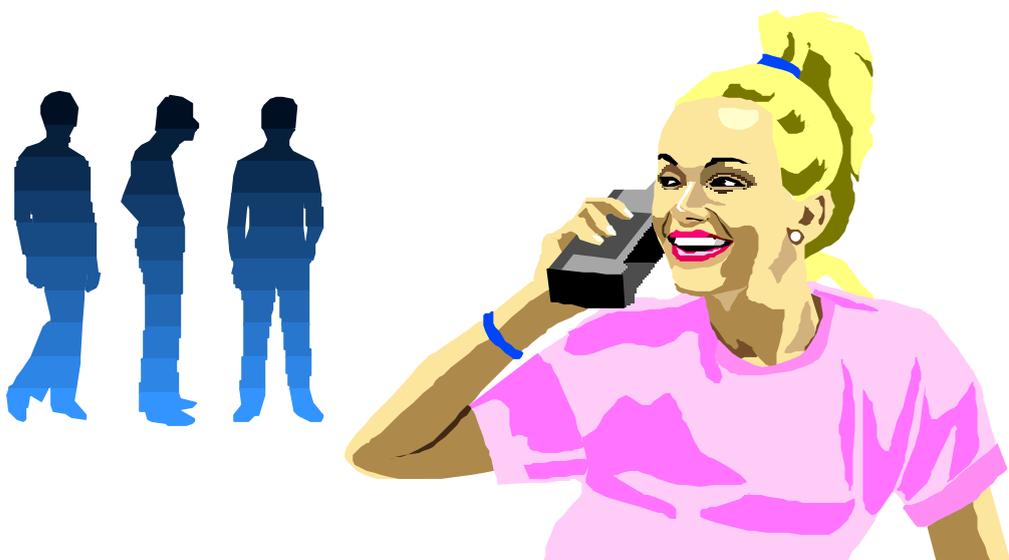
COMPLICATO

ABBASTANZA DIFFICILE

ABBASTANZA FACILE

FACILE

MOLTO FACILE



IL GIUOCO DEL 'PASSAPAROLA'

Istruzioni per i partecipanti :

Due partecipanti escono dall' aula .

Un terzo partecipante legge al gruppo il testo di un articolo di giornale o di una pubblicita' e poi narra il contenuto senza piu' avere il testo sott' occhio , al primo partecipante richiamato in aula .Il primo richiamato lo racconta al secondo partecipante richiamato in aula il quale lo riferira' di nuovo al gruppo.

IL GRUPPO VALUTERA' COSI' I CAMBIAMENTI DEL MESSAGGIO AVVENUTI DURANTE IL PASSAGGIO DELLA COMUNICAZIONE .

E' tutto un problema di **PERCEZIONE**

Essa ha delle caratteristiche di base :

AUTOCONFIRMANTE genera Generalizzazioni

ORGANIZZATA genera Distorsioni

SELETTIVA genera Cancellazioni

La percezione e' un processo che automaticamente , inconsapevolmente , in base all' esperienza passata elabora gli stimoli dell' ambiente esterno attraverso filtri , ossia i nostri sensi , che operano interpretando organizzando e selezionando creando :

- Generalizzazioni
- Deformazioni
- Cancellazioni



SELETTIVITA' DELLA PERCEZIONE

Non percepiamo tutti i particolari di un campo con lo stesso risalto : percepiamo solo cio' che siamo motivati a percepire .

ORGANIZZAZIONE DEL CAMPO PERCETTIVO

Non percepiamo un insieme di impressioni indipendenti , ma una globalita' organizzata e per noi significativa .

VEDIAMO COME FUNZIONANO

I MECCANISMI DI FILTRO UMANI :

GENERALIZZAZIONI :

Si seleziona un particolare e lo si organizza e interpreta come se fosse il generale ossia una parte dell' esperienza diventa l' esperienza in se ' .

DISTORSIONI :

Si organizzano e interpretano i dati sensoriali in modo da farli apparire cambiati , tramite una creazione artistica e fantastica .

CANCELLAZIONI :

Si selezionano parti dell' esperienza e le si organizza e le si interpreta in modo da escludere altre parti rilevanti riduciamo il mondo a cio' che ci sentiamo inconsciamente in grado di affrontare .

CANALI DELLA PERCEZIONE

- SENSI sono le vie di accesso al mondo
 - Visivo
 - Uditivo
 - Cenestesico (Tatto, Olfatto ,Gusto)

I sensi sono i canali che filtrano la conoscenza e creano la mappa del mondo .

- ESPERIENZA si costruisce con l' uso dei sensi
- FISIOLOGIA costituisce il primo filtro di apprendimento del mondo

LA COMUNICAZIONE EFFICACE NECESSITA DI :

CONTROLLO ossia saper vedere , saper ascoltare , saper percepire

FLESSIBILITA' ossia saper modificare il comportamento

PER :

CONDURRE GLI ALTRI ALLE REAZIONI DESIDERATE .



COME SI OTTIENE UNA COMUNICAZIONE EFFICACE ?

TRAMITE

LE

DOMANDE

Per fare domande
saper costruire le

e' necessario pero' :
domande



Le domande si classificano in **aperte** e **chiuse** .

Sono domande aperte quelle che mirano a conoscere fatti e opinioni .

PAROLE CHIAVI PER LE DOMANDE **APERTE** :

- Perché
- Da che punto di vista
- In che senso
- Cosa ne pensa
- Qual' è il suo parere
- Come + il verbo al condizionale
- Cosa + il verbo al condizionale

per le opinioni .

- Quale
- Chi
- Quanto
- Dove
- Quando
- Come + il verbo all' indicativo
- Cosa + il verbo all' indicativo

Per i fatti concreti e oggettivi .

Le domande piu' pericolose sono quelle **chiusa**.
Queste mirano ad ottenere consenso ma possono ottenere anche dissenso :

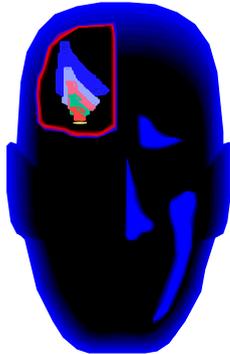
- Sono quelle che , per la loro particolare formulazione, possono ricevere unicamente una risposta affermativa (SI) o Negativa (NO).



C' e un principio universale di comunicazione importantissimo :

CHI DOMANDA COMANDA

Bisogna
in maniera
ponendo



raccogliere informazioni
sistematica (INTELLIGENCE)
sistematicamente le domande .

SE HAI DEI DUBBI NON DEVI PARLARE , PER PARLARE DEVI SOLTANTO **DOMANDARE** .

CHI DOMANDA COMANDA SEMPRE !

Colui che pone le domande oltre a non cedere all' interlocutore l' iniziativa , riesce ad attivargli la fantasia a fargli nascere le idee , a fargliele balenare davanti agli occhi affinche' le veda .

Chi comanda guida , tiene le redini saper porre le domande grado di influenzare sul dell' interlocutore .



della conversazione ,
significa essere in
modo di pensare

GIOCHI PER GESTIRE LA CONVERSAZIONE

LIVELLO 1 : La capacita' di porre domande .

ISTRUZIONI PER I PARTECIPANTI .

Le prime esercitazioni consentono di verificare se siamo capaci di domandare , di fare domande in maniera sistematica . Cominciamo ad esercitarsi con le domande CHIUSE. Alle quali bisogna rispondere con un SI o con un NO .

CATEGORIA di gioco n° 1 INDOVINARE UNA CATEGORIA .

Il gioco consiste nell' indovinare tramite le domande chiuse una particolare categoria tra le seguenti riportate :

- Un personaggio storico
- Un oggetto
- Una professione
- Una citta'
- Scrittori , musicisti , poeti , pittori
- Ecc...

Lo scopo dei partecipanti del gioco e' quello di indovinare con il numero minore di domande possibili .

Categoria di gioco n° 2 Indovinare una storia

Il gioco consiste nell' indovinare tramite le domande chiuse una particolare storia . I partecipanti sentiranno raccontare soltanto una parte della storia , il resto dovranno "costruirlo" , "conquistarlo" , ponendo domande che comportino risposte affermative (SI) o negative (NO). Lo scopo dei partecipanti al gioco e' quello di indovinare con il numero minore di domande possibili .

Livello 2 Evitare il no

ISTRUZIONI PER I PARTECIPANTI

Il secondo ciclo d' esercizi serve per imparare ad evitare che l' interlocutore o il cliente dicano NO.

Il ciclo di esercizi ha lo scopo di :

- Insegnarci a distinguere le situazioni col punto interrogativo (?) da quelle con il segno meno (-);
- Insegnarci ad evitare inutili **NO definitivi** , con tutti gli svantaggi che essi comportano .

Categoria di gioco n° 3 Vendere una vacanza .

I giocatori dovranno immaginare di lavorare in un' agenzia turistica . Il loro capo gli dice che devono offrire di piu' la localita' "XYZ" , se non vogliono perdere il contratto con la " PINCO PALLINO TOURS" . Il gioco consiste nel convincere il cliente ad accettare la vacanza nella localita' XYZ scelta dal venditore . Ogni giocatore potra' scegliere la localita' in cui mandare il cliente .

Livello 3: Come obiettare al no

Istruzioni per i partecipanti

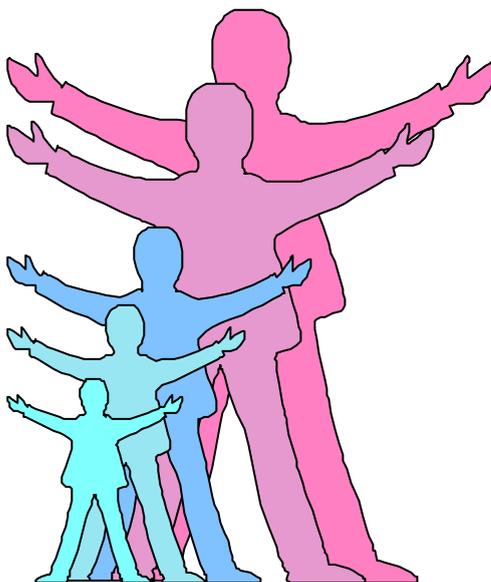
Il terzo ciclo d' esercizi ha lo scopo di mettere a punto una strategia intelligente per affrontare il NO (un no che che non si e' potuto evitare nonostante tutti gli sforzi fatti).

Categoria di gioco 4 Gioco della motivazione

Per poter svolgere questo esercizio , c' e' bisogno di due giocatori disposti a a fare una partita . In linea di massima e' un gioco che insegna a " convincere" . Lo scopo del gioco consiste in : "A" deve riuscire a ottenere da " B" che gli faccia un piacere (aprire per favore la finestra , prestare l' automobile, ecc....)

Categoria di gioco 5 Test pratici

Per poter svolgere questo esercizio , c'e' bisogno di due giocatori che su un determinato argomento la pensino in modo diverso . Anche questo e' un gioco che insegna a convincere .Lo scopo del gioco consiste in : "A" deve riuscire a convincere "B" che la sua opinione e' quella giusta e "B" deve riuscire a convincere "A" del contrario .



METODO DELLA NON SCONFITTA

PASSO 1 : "A" fa la sua offerta

D. "Mamma mi compri il gelato ? " R. " NO"

PASSO 2 : Domanda con perche' ?

D." Perche' no ?" Mi potresti dire il motivo ? R. " Perche' dopo non mangi a cena".

PASSO 3 : Supponiamo che.....

D. " E se ti prometto che mangio tutto? "



L' esempio anche se banale , e' pero' indicativo , occorre a questo punto fare una sintesi , un quadro che permetta di affrontare in maniera concreta qualsiasi tipo di discussione di due o piu' persone .

Definiremo quindi degli obiettivi , delle tecniche da applicare e di conseguenza delle espressioni da usare .



TECNICHE DI COMUNICAZIONE

QUADRO DI SINTESI

OBIETTIVO	TECNICA	ESPRESSIONI DA USARE
non affronto la resistenza	minimizzare	Si capisco.... Mi rendo conto....
	rinvviare	Ne parleremo dopo..... (usare un verbo al futuro)
affronto la resistenza in profondita'	controdomandare	In che senso ? Perche'
	allargare	Oltre a cio'.....Quali altre ..
affronto la resistenza riducendone la portata	riqualificare	Se ho ben capito.... In altre parole.....
	ridurre	Fra questi qual' e' l' aspetto che la preoccupa di piu'
ribalto	boomerang	Proprio per questo...
la resistenza	ipotizzare	Supponiamo che..... Nel caso in cui.... Ipotizziamo di.....



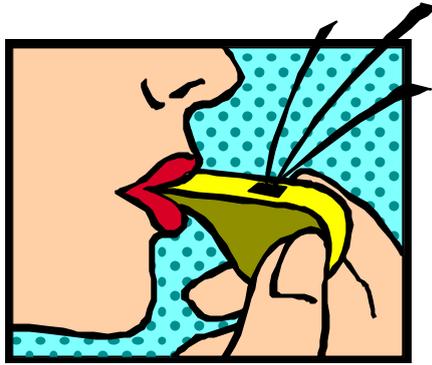
Leadership Situazionale

STILI DI LEADERSHIP (COMANDO E RESPONSABILITA')

- Non esiste uno stile standard (ci vuole flessibilita') .
- Non si puo' trattare tutti alla stessa maniera .
- Non e' automatico che un capo (persona a cui la legge o l' azienda riconoscono autorita') sia anche il leader .



IL CAPO E' COLUI CHE SPINGE (PUSH)

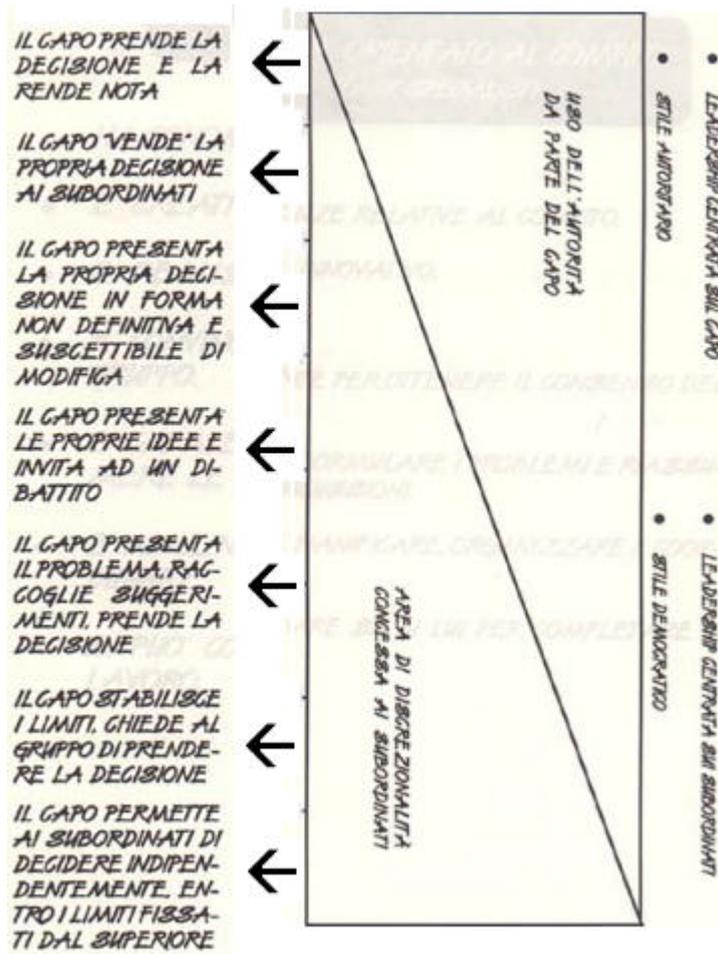


IL LEADER E COLUI CHE ATTIRA (POOL)



Non basta avere l' autorità occorre **autorevolezza** quindi legittimità dal basso bisogna unire autorità e autorevolezza , solo allora saremo dei comandanti ossia dei leaders.

TANNENBAUM / SMIDTH



teoria x

teoria y

Esamineremo ora due di stili di leadership.



LEADER ORIENTATO AL COMPITO (TASK SPECIALIST)

- Ha conoscenze relative al compito
- E' creativo e innovativo
- E' realistico
- E' convincente per ottenere il consenso del gruppo
- E' capace di formulare problemi e riassumere le discussioni
- E' abile nel pianificare , organizzare e coordinare
- Si puo' contare su di lui per completare il lavoro

LEADER ORIENTATO ALLE RELAZIONI UMANE (SOCIO-EMOTIONAL-SPECIALIST)

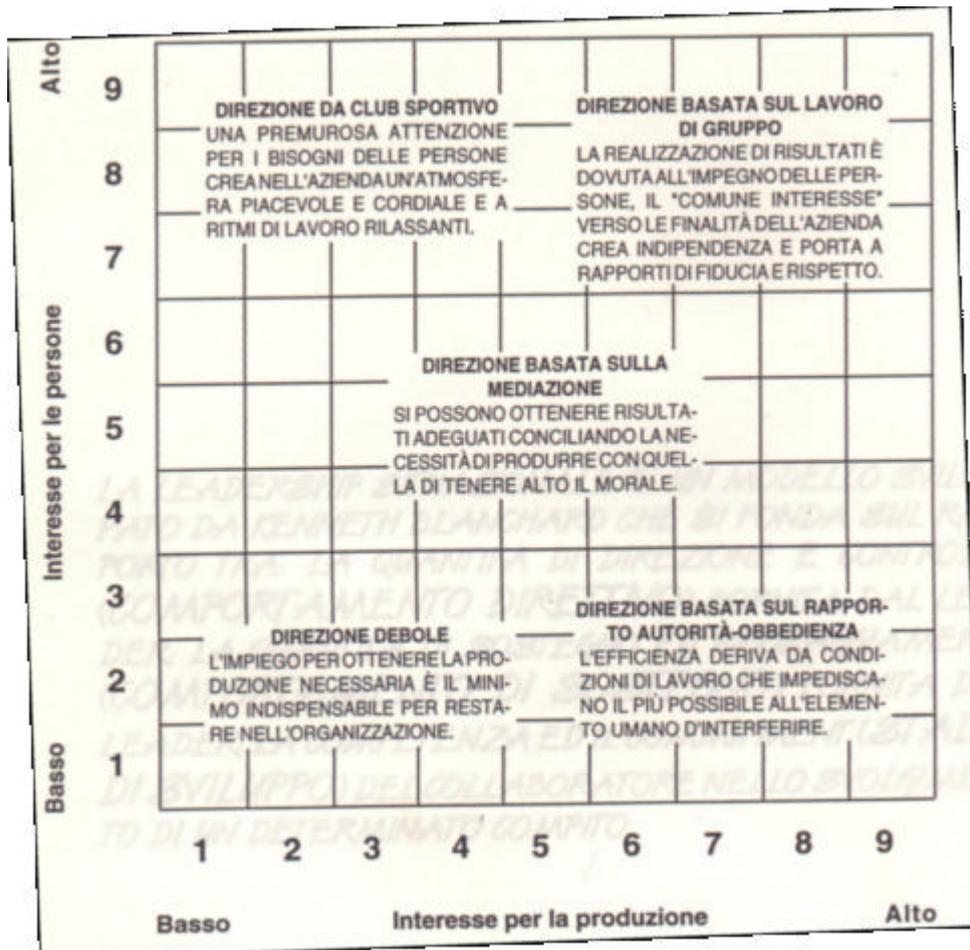
- Da amicizia e calore
- Risolve i conflitti , allenta le tensioni e' conciliante
- Da aiuto , consigli , incoraggiamenti
- Mostra comprensione e tolleranza verso i punti di vista diversi
- Mostra imparzialita' ed equita'

Entrambi le figure ruotano intorno al concetto di :

Leadership situazionale

CHE COSA E' LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

La leadership situazionale e' un modello sviluppato da Kenneth Blanchard che si fonda sul rapporto tra :la quantita' di direzione e controllo (**comportamento direttivo**) fornita dal leader la quantita' di sostegno ed incoraggiamento (**comportamento di sostegno**) fornita dal leader , la competenza di commitment (**stadio di sviluppo**) del collaboratore nello svolgimento di un determinato compito.



la griglia manageriale (Blake / Mouton)

CENNI SULLE TENUTE PSICOLOGICHE

Studi sulla dinamica di gruppo in contesti di ansia psicosociale hanno rilevato delle interessanti conclusioni. Occorre ideare un certo numero di situazioni in cui i soggetti ignorano di essere sottoposti ad un esperimento. Un certo numero di individui rimane bloccato in ascensore fra un piano e l'altro. I soggetti devono essere ripresi da una videocamera nascosta, un altro esperimento interessante è quando si portano gli elementi di un gruppo nel deserto da un conduttore che rimane senza benzina e ha un attacco cardiaco. Nella versione più esotica si può utilizzare un aereo in volo. Le reazioni di paura sono minime quando il gruppo è piccolo max 5 persone, quando i suoi membri si conoscono bene, quando riescono a vedersi e non sono al buio o isolati, quando sono misti per età e sesso, quando i membri del gruppo hanno una personalità ad alta tolleranza fobica, misurata dai test LAS unita ad una buona condizione atletica. Gruppi composti interamente da uomini e o donne reagiscono peggio dei gruppi misti, quelli che sono i più disastrosi sono i gruppi preesistenti costituiti per altri fini, gruppi sportivi, gente da club ecc, crollano subito. Figura in grado di prendere decisioni più assennate in simili gruppi: **uomo spaiato**. (vd pagina 7).



Che cosa è un comportamento direttivo ?

Una situazione in cui il leader comunica una via, stabilisce i ruoli dei collaboratori, indica chiaramente ai collaboratori, i compiti da svolgere, dove come, e quando svolgerli, e controlla da vicino il lavoro.

Che cosa e' un comportamento di sostegno ?

Una situazione in cui il leader instaura un processo di comunicazione a due vie , ascolta , aiuta e incoraggia , facilita l ' interazione e coinvolge i collaboratori nel processo decisionale .

DEFINIAMO ORA QUATTRO STILI DI LEADERSHIP

S1 S2 S3 S4

DIRETTIVITA' S1

Comportamento direttivo alto , di sostegno basso : il leader fornisce istruzioni specifiche (ruolo e obiettivi) ai collaboratori e segue da vicino lo svolgimento del compito .

COACHING S2

Comportamento direttivo alto , di sostegno alto: il Leader spiega le decisioni e sollecita idee dai collaboratori , dirige lo svolgimento dei compiti , ma si preoccupa della crescita dei subordinati .

SUPPORTO S3

Comportamento direttivo basso di sostegno alto : il leader prende la decisione insieme ai collaboratori e sostiene i loro sforzi nello svolgimento dei compiti.

DELEGA S4

Comportamento direttivo basso di sostegno basso : il leader lascia la decisione e la responsabilita' di svolgimento ai collaboratori .



STADIO DI SVILUPPO

Lo stadio di sviluppo viene definito come le conoscenze e competenze necessarie al collaboratore e la motivazione e/o la fiducia (Commitment). Quando piu' il collaboratore possiede competenze e Commitment , tanto piu' puo' assumersi responsabilita' nel dirigere il proprio comportamento . Comunque e ' importante ricordarsi che lo stadio di sviluppo e' relativo al compito .

ALTO	MODERATO		BASSO
Alta Competenza	Moderata Competenza	Qualche Competenza	Bassa Competenza
Alto Commitment	Commitment Variabile	Basso Commitment	Basso Commitment
D4	D3	D2	D1

REALIZZATO ←————— DA SVILUPPARE

COMPORAMENTI DIRETTIVI :

- Specificare compito/Obiettivi
- Strutturare i processi lavorativi
- Supervisionare i risultati



COMPORAMENTI DI SOSTEGNO :

- ASCOLTARE
- AIUTARE
- APPREZZARE IL LAVORO ALTRUI SE MERITEVOLE .

I QUATTRO STILI DI LEADERSHIP

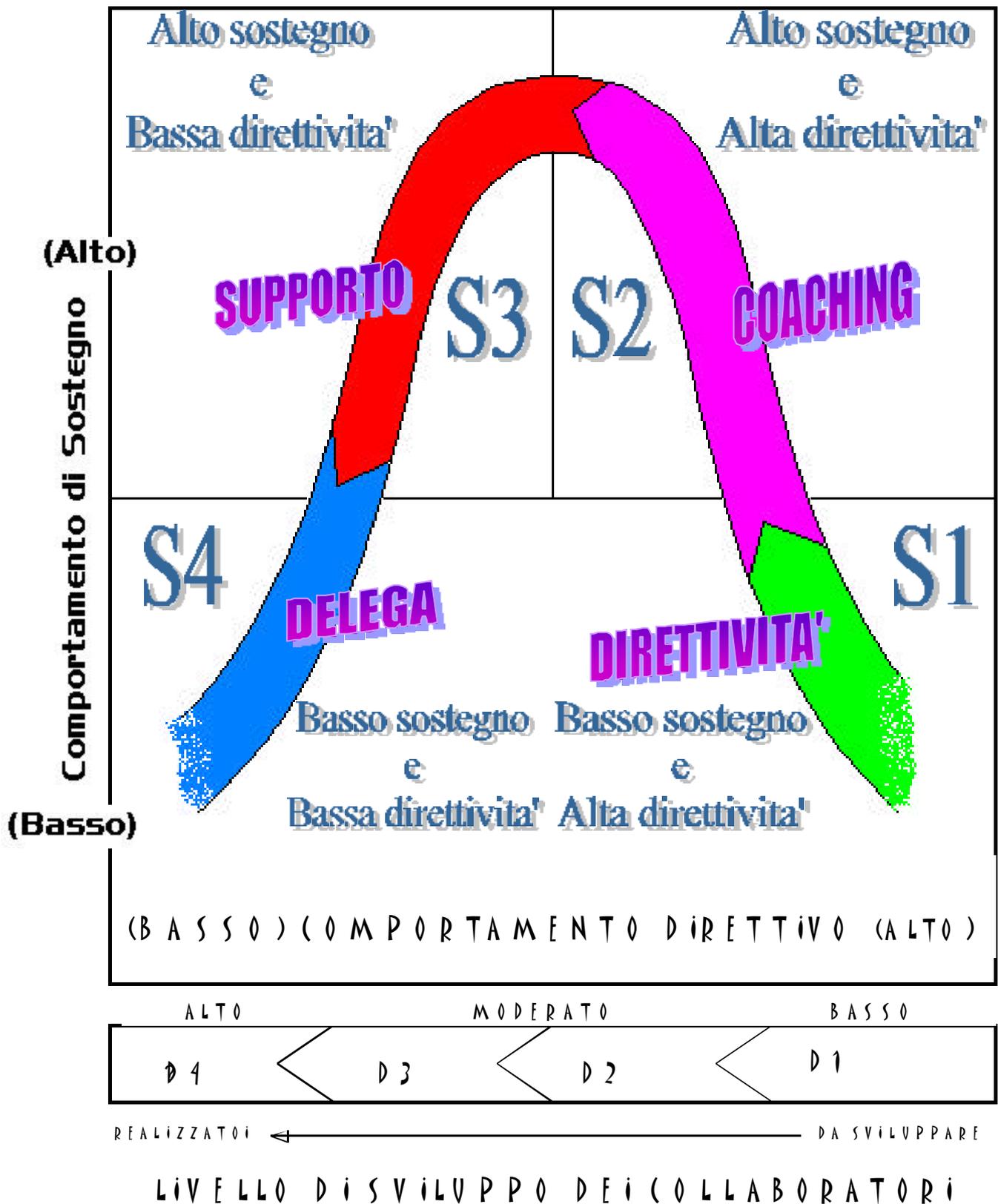


FIGURE PROFESSIONALI :

LEADERS:

- S1 = DIRETTIVITA'
- S2 = COACHING (ALLENATORE)
- S3 = SUPPORTO-SOSTEGNO
- S4 = DELEGA

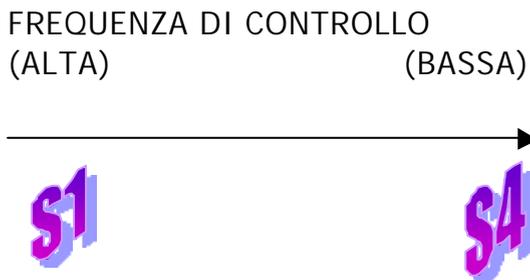
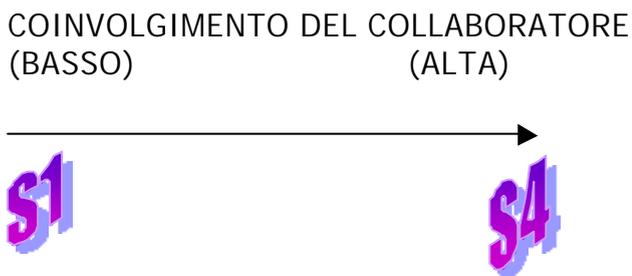
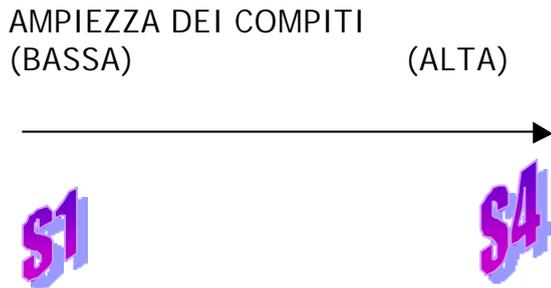
COLLABORATORI :

- D1 = PRINCIPIANTE ENTUSIASTA
- D2 = APPRENDISTA DISILLUSO
- D3 = DEMOTIVATO (MOLLA SCARICA)
- D4 = MOTIVATO E COMPETENTE



(l'autore con militari di livello D4)

Lo schema di crescita professionale e culturale corretto esige un mutamento strutturale da S1 a S4 in maniera da aumentare i compiti un coinvolgimento del collaboratore e una frequenza di controllo sempre piu' bassa . Questo' e' l'unico modo per fare e fare fare carriera nel pieno rispetto delle capacita' professionali di tutti .



NON ESISTONO ALTRI MODI !

Merito & Efficienza portano ad un' innalzamento di livello di Leadership. Se l' organizzazione non e' strutturata per permettere questo meccanismo i collaboratori rimarranno D2 , D3 .La produttivita' e l' andamento aziendale ne risentiranno pesantemente.

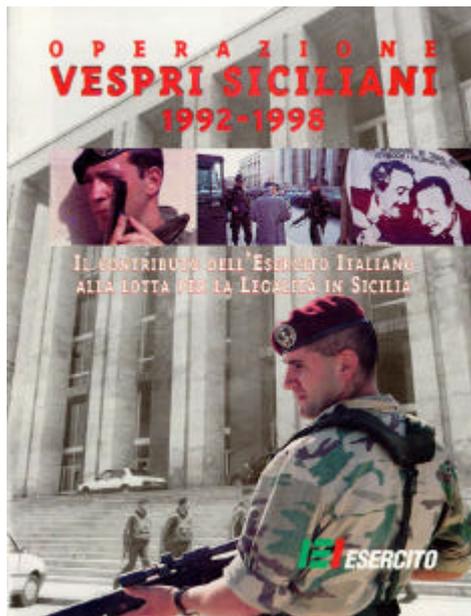
COLLABORATORE & STILE DI LEADERSHIP

D1 va bene con S1

D2 va bene con S2

D3 va bene con S3

D4 va bene con S5





Ora che siamo arrivati alla fine di questo saggio , c'e' un test sul comportamento direttivo. Occorre essere sinceri con se stessi e rispondere obiettivamente a ciascuna voce secondo il modo in cui piu' probabilmente agireste come eventuale capo di un gruppo di lavoro .

Ritenete di assumere il comportamento descritto :

- SEMPRE S
- FREQUANTEMENTE F
- OCCASIONALMENTE O
- RARAMENTE R
- MAI M



in bocca al lupo!