



LEADERGAME

Digital Learning

MANUALE UTENTE

SOMMARIO INTERATTIVO

Technical requirements

Supporto all'interfaccia di gioco

- › Il pannello dei grafic

Learn2lead - Istruzioni di gioco

- › Introduzione
- › Struttura generale del gioco
- › Menu principale
- › L'interfaccia di gioco
- › Assegnare attività di lavoro
- › Attività di leadership
- › Stato interno dei collaboratori
- › Pannello dei grafic
- › Statistiche di gestione

Lezione 1

- › Leadership transazionale
- › Leadership trasformazionale
- › Full range Leadership
- › Struttura del gruppo
- › Ruoli
- › Norme e valori
- › Modelli di comunicazione
- › Differenze di status

Lezione 2

- › Modello della contingenza di Fiedler 1 - 2
- › Modello della contingenza di Fiedler 2 - 2
- › Caso 1: Dinamiche Uno a Uno
- › Elementi da prendere in considerazione
- › Strategia 1 - 4

Lezione 3

- › LeaderTrasformazionali
- › Caso 2: Dinamiche di gruppo
- › Elementi da prendere in considerazione
- › Strategia 1 - 4

Lezione 4

- › Leadership transazionale
- › Caso 3: Dinamiche tra pari
- › Elementi da prendere in considerazione
- › La strategia 1 - 3

TECHNICAL REQUIREMENTS

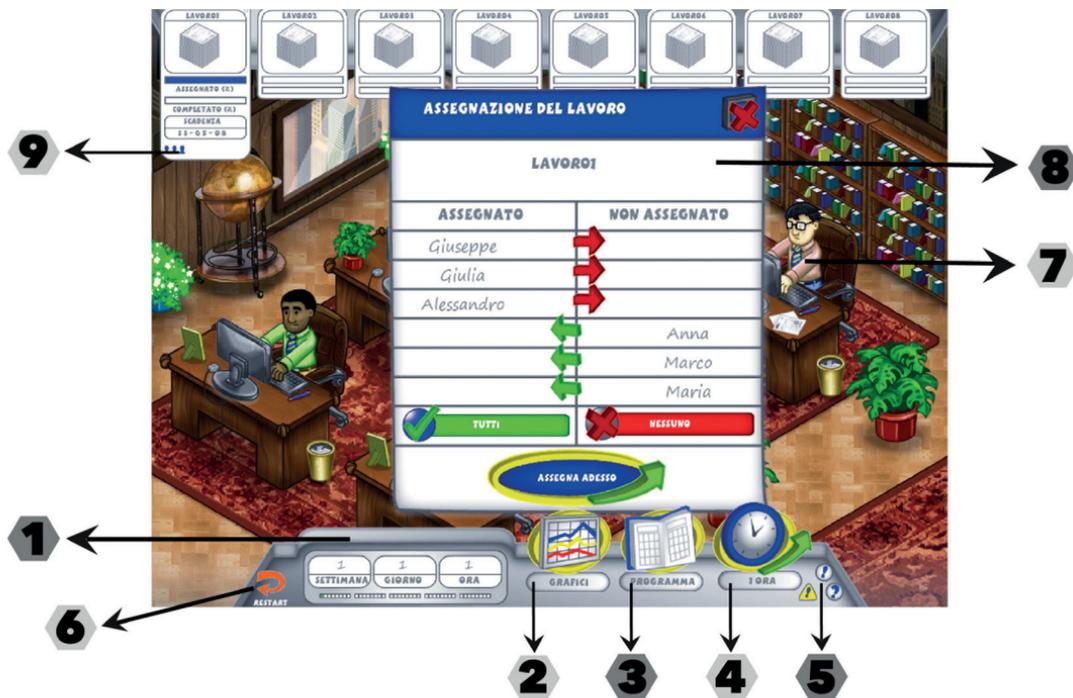


LEARN2LEAD

works with most of the operating systems and under the main browsers.

- › Supported operating systems: Windows 2000/XP/Vista/7/8/8.1 and Mac OS X 10.4
- › or newer.
Supported browsers for **Windows** : Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari, Opera.
- › Supported browsers for **Mac OS**: Safari, Firefox, Chrome, Camino.
- › At the first connection to the game, the website will suggest you to download, for free, Unity Web Player, a plug - in which will allow you to display the contents of the game and thus to play on-line. Once downloaded, Unity will load automatically and you will be able to play directly.
- › Allow pop-up for the game website.
- › Hit the **CTRL F5** key to refresh the internet page.
- › We recommend you to use Firefox, because with Windows 7, **you can have difficulties to play on full screen (F11) with Internet Explorer.**

**SUPPORTO
ALL'INTERFACCIA
DI GIOCO**



1. Indicatore del tempo : mostra il tempo specificando la settimana , il giorno e l'ora. Sotto l'indicatore del tempo c'è una striscia di piccoli quadrati che indicano tutte le 40 ore lavorative della settimana. Diventano verdi col passare del tempo.

2. Pulsante dei grafici : farà apparire il pannello dei grafici al centro dello schermo.

3. Pulsante programma : disponibile a partire dal secondo livello, consente al giocatore di eseguire attività di leadership.

4. Pulsante 1 ora : fa in modo che il gioco avanzi di un'ora.

5. Gruppo di 3 pulsanti :

> Pulsante Avviso (triangolo giallo con punto esclamativo). Appare quando ci sono alcuni suggerimenti che il giocatore dovrebbe leggere per migliorare la propria performance all'interno del gioco.

> Pulsante Informazioni (pulsante rotondo con punto esclamativo). Consente di leggere nuovamente l'introduzione al tutorial di gioco.

> Pulsante Aiuto (con il punto interrogativo). Fornisce accesso a un documento di supporto sull'interfaccia di gioco.

6. Pulsante Ricomincia : premendo questo pulsante si ricomincerà il tutorial o il livello di gioco corrente.

7. Collaboratore : personaggio animato. La velocità di scrittura è proporzionale alla motivazione del collaboratore. Il volto del personaggio può essere normale o diventare nervoso quando il livello di stress supera una certa soglia di "pericolo".

8. Pannello di informazioni sul collaboratore : appare puntando la freccia del mouse sull'avatar del collaboratore.

Mostra le seguenti informazioni :

> **Abilità,** è il livello di competenza. Un collaboratore competente è in grado di produrre più di un collaboratore meno competente.

> **Carico di lavoro :** indica come sta lavorando un collaboratore rispetto alle sue possibilità e abilità.

9. Pannello di informazioni sul Lavoro : mostra il nome del lavoro, il carico di lavoro richiesto per essere completato (rappresentato dall'altezza di una pila di documenti bianchi), il livello di assegnazione e la quantità di lavoro già portato a termine.

Il pannello Lavoro si espande e mostra maggiori informazioni quando ci si passa su con il mouse.

Queste informazioni aggiuntive sono la scadenza entro cui il lavoro deve esser portato a termine, una serie di piccole icone che rappresentano i collaboratori a cui è stato affidato il lavoro e un'icona di conflitto che compare a segnalare che sono in atto conflitti tra i collaboratori.

Queste piccole icone possono essere cliccate per ottenere maggiori dettagli.

Cliccando sulla piccola icona blu del collaboratore verrà mostrato il nome di quel collaboratore.

Cliccando sull'icona del conflitto verrà mostrato l'elenco delle coppie conflittuali.

Clicca sull'icona Lavoro (la pila di documenti) per eseguire l'assegnazione.

Icona Personalità :

> Un'icona a forma di stella per il Risultato, un'icona a forma di cuore per l'Affiliazione e un'icona lampeggiante per il Potere. Motivazione. I collaboratori motivati risultano più efficienti di quelli demotivati.

La Motivazione :

> Accresce quando ti prendi cura dei tuoi collaboratori, cioè quando esegui attività di leadership.

Livello di Stress :

> I collaboratori stressati risultano meno efficienti di quelli non stressati. I collaboratori si stressano se lavorano troppo, quando la scadenza si avvicina e quando entrano in conflitto con altri collaboratori.

Soddisfazione :

> È il modo in cui i collaboratori giudicano il loro lavoro.

Il pannello dei grafici



1. Grafici della motivazione e dello stress :

> Ogni ora nella settimana è rappresentata sull'asse orizzontale. L'asse verticale mostra i livelli di stress e motivazione (da 0 a 100).

2. Attività di leadership :

> E'indicata da piccoli quadrati trasparenti che evidenziano l'ora in cui quella particolare attività è stata eseguita. Cliccando sul quadrato si avranno alcuni dettagli sull'attività che consentono al giocatore di effettuare connessioni tra azioni di leadership e stati interni dei collaboratori.

3. Pulsanti per passare da un collaboratore all'altro :

> I grafici possono essere tracciati per l'intero team o per un singolo collaboratore. Clicca sulle frecce a sinistra o a destra per scegliere.

4. Pulsanti per cambiare settimana :

> I grafici possono essere consultati per la settimana corrente o per quella precedente. Utilizza questi pulsanti per scegliere.



LEARN2LEAD
ISTRUZIONE DI GIOCO

INTRODUZIONE



Nel gioco L2L (LEARN2LEAD):

- > Sei stato assunto per lavorare in una grande organizzazione.
- > Il direttore generale ti ha selezionato come future leader e ha organizzato per te un programma da seguire per una formazione on-the-job training, dove apprenderai tutte le abilità e le conoscenze necessarie per diventare un grande leader.
- > Il gioco si sviluppa lungo un certo numero di livelli. Attraverso questi livelli sarai a capo di team in differenti dipartimenti dell'organizzazione, dal reparto di catering al dipartimento Ricerca e Sviluppo.

Nel corso del gioco, avrai due obiettivi :

- > Assicurarti che l'azienda funzioni in maniera efficiente e produttiva.
- > Assicurarti che i tuoi collaboratori siano valorizzati in modo appropriato, così come è evidenziato dal modello della Full Range Leadership (FRL).

La gestione quotidiana del dipartimento mette in contatto con lavori che prevedono specifici termini di consegna e carichi di lavoro, e l'assegnazione di personale incaricato di lavorare su queste attività di lavoro. Attraverso un astuto management è possibile terminare un considerevole numero di attività entro le rispettive scadenze.



Tuttavia, la leadership rappresenta qualcosa in più del management e se impiegherai una strategia di sviluppo dei tuoi collaboratori otterrai un reale vantaggio all'interno del gioco.

Se consideri il carico di lavoro, l'abilità, il livello di stress e la personalità dei tuoi collaboratori mentre svolgi le abituali attività manageriali nell'assegnare loro compiti, la tua performance sarà migliore di un leader che si limita al semplice management.

Inoltre, hai la possibilità di stabilire dei workshops, organizzare eventi per la formazione del team, fornire un supporto one-to-one, essere coinvolto nel lavoro giorno per giorno, mandando tra le altre cose pro-memoria, per aiutare lo sviluppo delle abilità e della motivazione intrinseca dei tuoi collaboratori.

Collaboratori più sviluppati possono completare un numero maggiore di attività, così impiegare tempo nella crescita professionale dello staff ti aiuta a raggiungere entrambi gli obiettivi di efficienza e sviluppo.

STRUTTURA GENERALE DEL GIOCO



Il gioco si sviluppa lungo **5 livelli di difficoltà**. All'inizio di ciascun livello, ti verrà mostrato uno scenario che descrive le sfide poste nel livello e un messaggio del direttore generale. Ogni livello prevede la presentazione di alcuni brevi tutorial. In ciascun livello o tutorial ti verrà inizialmente presentata una descrizione del livello/tutorial.

Ciascun livello o tutorial si sviluppa lungo un certo numero di settimane. Ogni settimana è composta da 5 giorni lavorativi, dal lunedì al venerdì. Ogni giorno è composto da 8 ore di lavoro.

In ogni ora di lavoro, puoi eseguire un certo numero di attività, ciascuna con una conseguenza sul comportamento dei collaboratori. L'azione più basilare è assegnare allo staff il lavoro su differenti attività. Ai collaboratori può essere assegnato più di un lavoro per volta. Inoltre, più collaboratori possono essere assegnati allo stesso lavoro.

È anche possibile effettuare alcune attività di Leadership:

- > Si può premiare o punire il personale per prestazioni buone o cattive,
- > organizzare workshop per aumentare l'abilità dei collaboratori,
- > riunioni in cui farai discorsi di ispirazione,
- > inviare e-mail rafforzando i loro ideali e gli obiettivi aziendali,
- > organizzare riunioni del personale,
- > dove lo staff fornisce input sul processo decisionale, stabilire sessioni di coaching one-to-one con un particolare membro dello staff.

Il numero e il tipo di attività di leadership varia lungo i diversi livelli e tutorial.

L'obiettivo finale è di ottenere un bilanciamento tra tutte queste attività per massimizzare l'efficienza e lo sviluppo dei tuoi collaboratori.

In qualunque momento ne avvertirai il bisogno, potrai monitorare la psicologia dei collaboratori.

In particolare :

il loro livello di **stress, motivazione e soddisfazione.**

In più, potrai monitorare alcuni dati circa la tua gestione:

- > la gestione dei carichi di lavoro,
- > la gestione delle abilità
- > e delle personalità, il tuo stile di leadership, la gestione dei conflitti.

Al termine di ciascun livello o tutorial, riceverai un commento sul modo in cui hai giocato, alcune statistiche generali e, se non sei riuscito a superare il livello, alcuni feedback sul perchè.

MENU PRINCIPALE



Dopo aver effettuato il login, al giocatore verrà presentato, il menu principale del gioco che è composto da **3 opzioni**.



Nuova Partita :

Cliccando questo bottone il gioco partirà con il primo tutorial del primo livello. Questa opzione ha l'importante conseguenza di cancellare tutti i dati associati a un certo giocatore.

Ricarica l'Ultima Partita :

Questa opzione consente al giocatore di continuare una sessione di gioco precedente che è stata interrotta. Premendo questo pulsante il giocatore continuerà la partita dall'ultimo livello che stava giocando. Dopo aver iniziato la sessione con New Game, il giocatore potrà sempre utilizzare il pulsante Reload last game per continuare la sua carriera nel gioco.

Gioca Un Livello Specifico :

Con questo pulsante al giocatore è consentito giocare nuovamente un livello superato in precedenza. Solo i livelli completati con successo sono disponibili per essere rigiocati.

INTERFACCIA DI GIOCO



L'immagine che segue, tratta dal quinto livello di gioco, mostra un esempio di come appare l'interfaccia di gioco.

Al centro c'è lo scenario del gioco che raffigura l'ufficio dove lavorano i tuoi collaboratori.

Varia nel corso del gioco diventando sempre più piacevole man mano che il giocatore avanza nella sua carriera.



In fondo allo schermo è presente l'head up display (HUD) con i principali pulsanti di controllo.

Nella parte sinistra, un indicatore del tempo mostra il momento corrente specificando la settimana, il giorno e l'ora.

Sotto l'indicatore del tempo c'è una striscia di piccoli quadrati che indicano tutte le 40 ore lavorative della settimana.

Diventano verdi col passare del tempo. Nella parte destra dell'HUD sono presenti tre pulsanti.

Cliccando sul pulsante "**Grafici**" verrà mostrato il pannello dei grafici al centro dello schermo (maggiori informazioni sui grafici più avanti nel documento).

Il pulsante Programma, disponibile a partire dal secondo livello, consente al giocatore di eseguire attività di leadership.

Il pulsante "**1 ora**" fa in modo che il gioco avanzi di un'ora.

Tre piccoli pulsanti in basso a destra dell'HUD supportano il giocatore durante la partita.

Il pulsante Avviso (triangolo giallo con punto esclamativo) appare quando ci sono alcuni suggerimenti che il giocatore dovrebbe leggere per migliorare la propria performance all'interno del gioco.



Cliccando su questo pulsante verrà mostrata una finestra con una lista di suggerimenti utili per la situazione attuale.

Il pulsante tondo con il punto esclamativo è il pulsante informazioni.

Consente di leggere nuovamente l'introduzione al tutorial di gioco.

Il pulsante Aiuto, fornisce accesso a un documento di supporto sull'interfaccia di gioco.

All'estremità sinistra dell'HUD è presente un pulsante Restart.

Premendo questo pulsante si ricomincerà il tutorial o il livello di gioco corrente.

ASSEGNARE ATTIVITÀ DI LAVORO



Come sottolineato in precedenza, l'azione più elementare nel gioco è assegnare attività di lavoro allo staff.

Ciascun lavoro presenta un pannello informativo nella parte alta dell'interfaccia di gioco, nel quale vengono mostrate alcune informazioni :

- > Dil nome del lavoro, la quantità di lavoro da completare (rappresentata dall'altezza di una pila di fogli bianchi),

- > il livello di assegnazione e la quantità di lavoro completato.

Il pannello Lavoro si espande mostrando maggiori informazioni quando ci si passa sopra con il mouse.

Queste informazioni aggiuntive sono la scadenza entro cui il lavoro deve essere portato a termine, una serie di piccole icone a rappresentare i collaboratori a cui è stato affidato il lavoro e un'icona di conflitto che compare a segnalare che ci sono conflitti in atto tra alcuni collaboratori.

Queste icone possono essere cliccate per ottenere maggiori dettagli.

Cliccando sulla piccola icona blu del collaboratore verrà mostrato il nome di quel collaboratore.

Cliccando sull'icona del conflitto verrà mostrata una lista con gli



Pannello informativo Lavoro, in versione compatta ed estesa

Per assegnare un lavoro a un membro dello staff è necessario cliccare sull'icona del lavoro (la pila di documenti).

Verrà mostrato il pannello di assegnazione che consentirà al giocatore di selezionare alcuni collaboratori da coinvolgere.

Cliccando sul pulsante "Assegna adesso" l'assegnazione sarà completa.



Pannello delle attività di leadership

Quando si assegna un lavoro a un collaboratore, il collaboratore è pronto a lavorare su quella attività, per diminuire il carico di lavoro totale.

Se altri collaboratori sono già al lavoro sulla stessa attività, si divideranno il carico di lavoro in modo che i collaboratori più capaci prendano in carico una maggiore quantità di lavoro, e quelli meno capaci avranno meno lavoro.

Infatti, ciascun collaboratore è capace di affrontare un certo carico di lavoro, a seconda delle sue capacità, motivazioni e stress, e oltre tale valore non può lavorare.

Così, i collaboratori più esperti di solito lavorano più di collaboratori meno qualificati, a meno che non siano demotivati o stressati.

Per ogni collaboratore è mostrata una barra che rappresenta come sta lavorando rispetto alle sue potenzialità.

Per esempio, 100% significa che il collaboratore sta lavorando alla sua capacità massima.

Quando si assegna un lavoro a un collaboratore, la barra “**assegnato**” all’interno del pannello Lavoro crescerà.

Questa barra sta ad indicare quanto carico di lavoro è coperto per ciascuna attività con le assegnazioni attuali.

Quando è piena sta a significare che il carico di lavoro sull’attività è completamente coperto e che questa sarà probabilmente portata a termine entro la scadenza.



Tuttavia, le condizioni possono cambiare: per esempio, la motivazione di un collaboratore potrebbe diminuire così come la sua produttività.

Di conseguenza, non sarà in grado di completare il lavoro in tempo e la barra potrebbe diminuire a farlo presente.

Così, per completare un lavoro in tempo c'è bisogno di mantenere piena la barra "**assegnato**" fino al termine di scadenza.

Se alcune assegnazioni di lavoro sono state già effettuate, la barra "**carico di lavoro**" nel pannello informativo aumenterà col trascorrere delle ore di gioco.

Una barra "**carico di lavoro**" piena sta ad indicare che il lavoro è stato completato. Quando viene raggiunto il termine di scadenza e il lavoro è stato completato, lo sfondo dell'icona lavoro diventa verde, altrimenti diventa rossa.

ATTIVITÀ DI LEADERSHIP



Il pulsante per le attività di leadership viene mostrato a partire dal secondo livello in poi.

Consente di eseguire alcune azioni che hanno conseguenze sullo stato interno dei collaboratori, principalmente sulla motivazione.

Come detto precedentemente, il numero e i tipi delle attività di leadership varia nel corso dei diversi livelli e tutorial.

Per eseguire un'attività di leadership clicca sul pulsante Programma, decidi quale collaboratore vuoi coinvolgere e clicca sul pulsante Esegui adesso.

L'attività verrà eseguita immediatamente a partire dall'ora successiva.

LAVORI	
ASSEGNATO	NON ASSEGNATO
Giuseppe	
Giulia	
Alessandro	
	Anna
	Marco
	Maria

TUTTI MEZZORA

ASSEGNA ADESSO

SETTIMANA GIORNO ORE GRAFICI PROGRAMMA TORA

STATO INTERNO DEI COLLABORATORI



Ogni collaboratore ha uno stato interno da monitorare attentamente, se si vuole progredire con successo all'interno del gioco. **Puntando la freccia del mouse sull'avatar del collaboratore verrà mostrato un pannello informativo con le seguenti informazioni :**

- > Capacità, rappresenta il livello di competenza. Un collaboratore competente è in grado di essere più produttivo di un collaboratore meno competente.
- > Carico di lavoro, come spiegato nella descrizione del pannello Lavoro, questa barra indica come sta lavorando un collaboratore rispetto alle sue potenzialità, cioè la sua capacità.
- > Una icona personalità, il tratto distintivo che rappresenta la predisposizione del collaboratore a qualche tipo di comportamento.

Collaboratori orientati al Risultato (icona a forma di stella):

- > mostrano una predisposizione per l'eccellenza, una preoccupazione continua per fare del proprio meglio, sempre. Questa motivazione ha a che fare con il raggiungimento dell'eccellenza attraverso lo sforzo personale.

Collaboratori orientati alla Affiliazione (icona a forma di cuore):

- > si preoccupano di stabilire, mantenere e riallacciare stretti rapporti con gli altri.

Collaboratori orientati al Potere (icona lampeggiante):

> mostrano interesse per l'acquisizione di status e l'aver influenza sugli altri. Una forte motivazione al potere stimola un comportamento molto competitivo.

Per ottenere risultati ottimali, collaboratori con differenti tratti di personalità dovrebbero essere gestiti in modi diversi.

Motivazione :

> I collaboratori motivati risultano più efficienti di quelli demotivati. La motivazione aumenta quando ti prendi cura dei tuoi collaboratori, cioè quando vengono eseguite attività di leadership.

Livello di stress :

> I collaboratori stressati sono meno efficienti di quelli non stressati. I collaboratori si stressano se lavorano troppo, quando le scadenze si avvicinano e quando entrano in conflitto con altri collaboratori.

Soddisfazione :

> cioè il modo in cui giudicano il tuo lavoro. I collaboratori più motivati tendono ad essere maggiormente soddisfatti della tua gestione. Tuttavia, ciò non è sempre vero, e dipende dalla natura della loro motivazione. A titolo di esempio, possono essere motivati perché temono le tue punizioni, ma in questo caso non sono soddisfatti.

In fondo al pannello informativo del collaboratore sono mostrate alcune icone che rappresentano l'elenco dei lavori che gli sono stati affidati. Cliccando su queste icone verrà mostrato il pannello di assegnazione del lavoro.



Volto di un collaboratore in condizioni normali e di stress



Collaboratori:
pannello informativo

Ciascun collaboratore è rappresentato da un personaggio animato che sta scrivendo al computer, seduto alla sua scrivania.

Il personaggio è animato e trasmette alcune importanti informazioni sullo stato interno del collaboratore.

La velocità di scrittura al computer è proporzionale alla motivazione del collaboratore. Il volto del personaggio può essere normale o diventare stressato nel momento in cui il livello di stress supera una certa "soglia di pericolo".

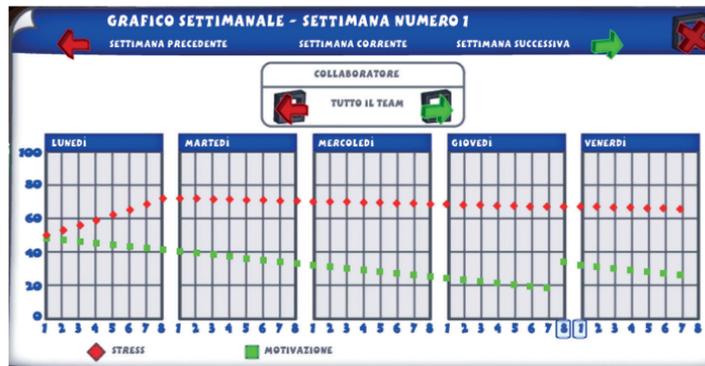
PANNELLO DEI GRAFICI



I livelli di Motivazione e Stress possono essere monitorati lungo la settimana attraverso grafici specifici attivati premendo il pulsante Grafici. Ogni singola ora in una settimana è rappresentata sull'asse orizzontale.

L'asse verticale mostra il livello di stress e motivazione (da 0 a 100).

Le attività di leadership sono indicate da piccoli quadrati trasparenti che mettono in evidenza l'ora in cui quella particolare attività è stata eseguita.



Cliccando sul quadrato verranno mostrati alcuni dettagli sull'attività che consentono al giocatore di mettere in relazione le azioni di leadership e gli stati interni dei collaboratori.

I grafici possono essere tracciati per l'intero team o per singoli collaboratori e possono essere consultati riguardo la settimana corrente o quella precedente.

STATISTICHE DI GESTIONE



Durante la partita sono coinvolti molti aspetti fondamentali del tuo stile gestionale. Al termine di ciascun livello o tutorial sarà mostrato un riassunto di questi aspetti. A seconda del livello giocato verranno mostrate solo alcune o tutte le informazioni disponibili.

- > Gestione del carico di lavoro: mostra quanto sono impegnati i tuoi collaboratori nel loro lavoro. Un valore del 100%,

- > **Per esempio**, sta a significare che i collaboratori hanno lavorato al massimo delle loro possibilità. Non sempre è un bene, dato che il livello di stress in questi casi può aumentare.

Stress :

- > il livello di stress dei collaboratori.

Motivazione :

- > Il livello di motivazione dei collaboratori

Stile di leadership :

> Lo stile impiegato nella gestione dei tuoi collaboratori attraverso le attività di leadership: Trasformatzionale, Transazionale o Misto.

Gestione della capacità :

> Mostra quanto hai preso in considerazione le capacità dei collaboratori eseguendo attività di leadership.

> Un valore del 100% corrisponde a una gestione perfetta.

Gestione della personalità :

> Mostra quanto hai preso in considerazione la personalità dei collaboratori eseguendo le attività di leadership.

> Un valore del 100% corrisponde a una gestione perfetta.

Gestione dei conflitti :

> Mostra quanto hai preso in considerazione le personalità dei collaboratori per impedire conflitti all'interno del team, assegnando attività di lavoro.

> Un valore del 100% corrisponde a una gestione perfetta.

LEZIONE 1

LEADERSHIP TRANSAZIONALE



Nella sua forma più costruttiva, la leadership transazionale è integrata dal lavoro con individui e/o gruppi, configurando e definendo accordi o contratti per raggiungere specifici obiettivi di lavoro, scoprendo le capacità degli individui e specificando la ricompensa che ci si può aspettare una volta completate le attività con successo.

Nella sua forma correttiva,

- > si focalizza sulla definizione di standard

Nella sua forma passiva,

- > concerne l'attesa dei problemi prima di intraprendere azioni

Nella sua forma attiva,

- > ha a che fare con il costante monitoraggio degli errori

I leader transazionali stabiliscono una relazione con i collaboratori nella quale lo scambio (una cosa per un'altra) è il modo basilare di interazione.

In altre parole, la leadership transazionale presuppone una relazione di scambio tra leader e collaboratori, in modo che i collaboratori ricevano prestigio per aver aderito ai desideri del leader.

Ecco perchè, andando nel dettaglio, la leadership transazionale abbraccia queste 2 dimensioni :

- > la **ricompensa contingente e la gestione a seguito di eccezioni.**

LEADERSHIP TRANSFORMAZIONALE



I Leaders carismatici sono molto espressivi e interessanti dal punto di vista emotivo. Hanno fiducia in se stessi, sono determinati, attivi ed energici (Bass 2008) :

> In contrasto con i leader transazionali, **i leader trasformativazionali** motivano i collaboratori ad andare oltre il proprio interesse per il bene del gruppo

In opposizione al leader transazionale, il leader trasformativazionale incita o modifica bisogni che possono esser rimasti latenti (Bass 1985).

Con la leadership trasformativazionale, gli scambi transazionali hanno comunque luogo, ma sono anche considerati **bisogni più elevati** necessari per lo sviluppo della personalità dei collaboratori

I leader trasformativazionali motivano i collaboratori a raggiungere performance oltre le loro aspettative trasformando comportamenti, valori e credenze dei collaboratori invece di ottenere semplice adesione agli standard minimi.

La Leadership Trasformativazionale è rappresentata da 4 fattori (Bass 1985) :

- Influenza idealizzata-Carisma
- Motivazione ispiratrice
- Stimolazione intellettuale

FULL RANGE LEADERSHIP



Il modello della leadership “Full Range” abbraccia sia :

- > le dimensioni transazionali
- > che quelle carismatiche
- > trasformazionali in aggiunta al comportamento lasciar-fare (non leadership)

Per il **modello FRL** :

- > È un assunto fondamentale che ciascun leader mostra ciascuno di questi stili in una certa misura
- > misure

STRUTTURA DEL GRUPPO



E' utile considerare la struttura del gruppo, che rappresenta un insieme di dimensioni lungo cui ogni gruppo può essere descritto.

In accordo con Jex (2002), gli **elementi principali di una struttura di gruppo** sono :

- > ruoli
- > norme
- > valori
- > modelli di comunicazione
- > differenze di status

Vediamo questi elementi In dettaglio



I ruoli rappresentano schemi prescritti di comportamento che sono specifici per **individui particolari** o per **la posizione che questi individui occupano**.

Come elemento della struttura di un gruppo, i **ruoli hanno una grande rilevanza**.

Quando i gruppi si formano, inizialmente c'è un gran livello di **incertezza e ambiguità** su cosa i membri del gruppo sono chiamati a fare.

Col passar del tempo, i ruoli di ciascuno dei membri del gruppo sono definiti attraverso un **processo di differenziazione**.

I **comportamenti** associati all'attività possono includere :

- > Chiarire i requisiti del compito
- > Provvedere forme di coaching rispetto alla performance
- > assistenza ai membri del gruppo
- > mantenere il gruppo focalizzato sull'attività



Le norme :

- > sono standard impliciti o espliciti che governano il comportamento.

Secondo Hackman (1992), i gruppi adottano le norme in primo luogo per incrementare la **prevedibilità del comportamento** dei membri del gruppo e fare in modo che le cose filino lisce al suo interno.

Tipicamente i gruppi adottano norme solo per quei comportamenti che sono considerati importanti per il loro funzionamento.

I valori :

- > rappresentano cose o idee che il gruppo considera importanti.

Quando nuovi membri sono socializzati in un corpo collettivo, i valori di quel gruppo sono comunicati sia **esplicitamente** che **implicitamente**.

Al di là del modo in cui il gruppo comunica i propri valori, i nuovi membri devono accettarli per continuare a **essere parte del gruppo**.

MODELLI DI COMUNICAZIONE



Un altro modo in cui i gruppi possono essere descritti è attraverso i particolari modelli che i membri del gruppo **utilizzano per comunicare tra loro:**

> Quando un gruppo adotta una **rete centralizzata** di comunicazione, la comunicazione tende a scorrere da un'unica fonte verso tutti i membri del gruppo.

> In diretto contrasto con le reti centralizzate di comunicazione, in una **rete decentralizzata** la comunicazione scorre liberamente all'interno del gruppo.

DIFFERENZE DI STATUS



Man mano che i gruppi si sviluppano, si verificano tipicamente delle **differenze di status** tra i diversi membri del gruppo.

Le ragioni di queste differenze di status sono generalmente classificate in **2 categorie principali** :

- > caratteristiche di status diffuse
- > caratteristiche di status specifiche per compiti

Le **caratteristiche di status diffuse sono** quelle caratteristiche non direttamente correlate al compito che il gruppo sta portando avanti, ma sono comunque viste come basi legittime sulle quali attribuire status

I gruppi possono poi attribuire status in base alle **differenze dei membri nei relativi contributi** all'attività che il gruppo sta portando avanti

Un individuo che ha contribuito in maniera significativa alla performance del gruppo o sarà capace di contribuire in modo significativo in futuro, è tipicamente considerato con uno status di riguardo rispetto ai membri i cui contributi sono più limitati

LEZIONE 2

MODELLO DELLA CONTINGENZA DI FIEDLER 1/2



Pour Fielder (1967, 1978), le succès d'un leader dépend de l'interaction entre :

- > **Caratteristiche della situazione**
- > **Caratteristiche del leader**

Secondo Fiedler, il **favore della situazione** dipende da 3 fattori:

> **Le relazioni leader-membri** riflettono la misura in cui un leader va d'accordo con i suoi subordinati.

In termini generali, le situazioni sono:

- > **Più favorevoli** per i leader quando vanno d'accordo con i loro subordinati
- > **Meno favorevoli** se le relazioni leader-membri sono deboli

MODELLO DELLA CONTINGENZA DI FIEDLER 2/2



La struttura del compito :

- > si riflette sul lavoro dei subordinati su compiti che possono presentarsi molto definiti e strutturati o al contrario molto vaghi e destrutturati.
- > Alcuni subordinati potrebbero percepire la mancanza di struttura come un elemento di sfida, ma dal punto di vista del leader è preferibile avere un'alto grado di strutturazione piuttosto che un livello molto basso.

La terza variabile che determina una situazione favorevole è la **posizione di potere** del leader, cioè la misura di autorità formale che un leader possiede nei confronti dei suoi subordinati. Un certo grado di autorità fa parte di tutte le posizioni di leadership ma la misura di tale autorità varia in modo considerevole.

Secondo Fiedler, i leader possono essere correttamente distinti in termini di:

- > **"orientamento al compito"** in opposizione a **"orientamento alla relazione"**.

CASO 1: DINAMICHE UNO A UNO



Data una situazione con :

- > un obiettivo sfidante
- > compiti ben definiti per tutti
- > bisogno di alto impegno e responsabilità
- > alte aspettative sulla performance del gruppo
- > un fitto calendario di scadenze

Cosa succede se uno dei membri del gruppo non si dimostra affidabile?

ELEMENTI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE



La situazione richiede sia una **gestione di eccezione** che una **leadership di tipo supportivo** partendo dall'oggetto del disallineamento (analisi della situazione e comportamenti) per sottolineare infine e rinforzare impegno personale e responsabilità in relazione ai valori e all'obiettivo finale del gruppo.

Gli elementi chiave da prendere in considerazione in una dinamica Uno a Uno sono:

- > ruoli
- > norme
- > valori
- > modelli di comunicazione
- > differenze di status

Analizziamo gli **elementi di leadership** più efficaci per
fronteggiare la situazione



La prima fase della strategia è individuata nella gestione dell'eccezione.

Nello stile di leadership transazionale, la gestione delle eccezioni specifica :

- > gli standards da rispettare.
- > ciò che costituisce una performance inefficace.
- > qualche forma di "punizione" per chi non si ritrova allineato con questi standard.

Questo stile di leadership implica un attento **monitoraggio delle devianze**, errori o sbagli per poi intraprendere delle **azioni correttive** il più velocemente possibile quando si manifestano :

- > Nella sua **forma passiva** :
 - implica l'attesa degli errori prima di intraprendere azioni.
- > Nella sua **forma attiva** :
 - implica uno stretto monitoraggio volto alla prevenzione di errori.

In entrambe :

- > Il focus dell'attenzione è su irregolarità, eccezioni e deviazioni dagli standard.



Per essere efficace, la risoluzione del disallineamento non consente un comportamento Passivo/Sfuggente.

Questa è un'altra forma della leadership basata sulla gestione di eccezioni, più passiva e "reattiva":

> **Non risponde alle situazioni e ai problemi in modo sistematico.**

I leader passivi :

> Sfuggono la determinazione di accordi, la chiarificazione delle aspettative, degli obiettivi e degli standard che devono essere rispettati dai collaboratori.

Questo stile ha un impatto negativo sui risultati desiderati, in opposizione a quanto il leader-manager si aspetta.

Da questo punto di vista è simile agli stili "lasciar fare", detti anche « **no leadership** ».

Di conseguenza, entrambi i comportamenti hanno ricadute negative su collaboratori e associati.



La seconda fase della strategia consiste nella puntualizzazione degli obiettivi in relazione alla proposta **di Ricompensa Contingente**.

Questa dimensione della **Leadership Transazionale** implica :

> forme di ricompensa per i collaboratori che ottengono specifici livelli di performance, precisando le aspettative e offrendo un riconoscimento quando gli obiettivi sono finalmente raggiunti.

Questa strategia sottolinea e rinforza l'impegno personale e la responsabilità in relazione ai valori e all'obiettivo finale del gruppo.

Inoltre, la **puntualizzazione degli obiettivi** sulla base dei quali ci sarà poi un riconoscimento dovrebbe condurre individui e gruppi al raggiungimento dei livelli di performance attesi.



L'ultima fase della strategia, una volta che le cose vanno meglio, **consiste in una crescente Considerazione Individualizzata.**

La considerazione individualizzata è un elemento chiave della **Leadership Trasformativale** :

> Bass (1985) sostiene che la considerazione individualizzata si manifesta quando un leader:

- mostra un orientamento allo sviluppo nei confronti del suo staff
- mostra attenzione individualizzata verso i propri collaboratori
- risponde in modo appropriato ai loro bisogni personali

Il comportamento del **leader « supportivo »** è un « comportamento diretto verso la soddisfazione di bisogni e preferenze dei collaboratori, ad esempio il mostrare interesse verso il loro benessere creando un ambiente di lavoro amichevole e psicologicamente di sostegno » (House, 1996).

Ecco perchè **la leadership transazionale** pone le basi per una leadership efficace ma una misura maggiore di impegno, efficacia e soddisfazione è possibile solo aumentando il comportamento transazionale con **la leadership trasformativale.**

LEZIONE 3

LEADER TRASFORMAZIONALI



I leader trasformatzionali :

> diventano una fonte di ispirazione per gli altri attraverso il loro impegno verso i collaboratori, la loro perseveranza verso la missione, la disponibilità a prendersi dei rischi e un forte desiderio di realizzazione.

I leader trasformatzionali :

> *individuano, soddisfano ed elevano i bisogni di ciascuno dei propri collaboratori attraverso una* **Considerazione Individualizzata**.

> Credono nella promozione di un continuo miglioramento delle persone.

I leader trasformatzionali :

> Stimolano i loro associati a vedere il mondo da nuove prospettive, angoli e fonti di informazione.

> Mettono in discussione anche le strategie più qualificate per migliorarle sempre più.

Gli associati hanno fiducia nei loro leader trasformatzionali per :

> Superare qualsiasi ostacolo, ammirando il loro duro lavoro, la disponibilità a sacrificare gli interessi personali e i loro precedenti successi.

CASO 2: DINAMICHE DI GRUPPO



Data una situazione con :

- > un nuovo team da guidare
- > un nuovo obiettivo particolarmente sfidante
- > il bisogno di forte impegno e responsabilità
- > alte aspettative sulla performance del gruppo
- > un contesto molto competitivo

Come gestire/organizzare una dinamica di gruppo come il meeting iniziale?

ELEMENTI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE



Questa situazione richiede una iniziale **puntualizzazione degli obiettivi** per rinforzare l'impegno personale e la responsabilità dei collaboratori per poi muoversi verso i **valori condivisi** all'interno del gruppo, la visione e la **missione** concludendo con la **definizione di attività e compiti** per ciascuno.

Gli elementi chiave da prendere in considerazione in una dinamica di gruppo sono :

- > ruoli
- > norme
- > valori
- > modelli di comunicazione
- > differenze di status

Analizziamo gli **elementi di leadership** più efficaci per fronteggiare la situazione



La prima fase della strategia consiste nella puntualizzazione degli obiettivi in relazione alla proposta di **Ricompensa Contingente**.

Questa dimensione della **Leadership Transazionale** implica :

> forme di ricompensa per i collaboratori che ottengono specifici livelli di performance, precisando le aspettative e offrendo un riconoscimento quando gli obiettivi sono finalmente raggiunti.

Questa strategia sottolinea e rinforza l'impegno personale e la responsabilità in relazione ai valori e all'obiettivo finale del gruppo.

Inoltre, la puntualizzazione degli obiettivi sulla base dei quali ci sarà poi un riconoscimento dovrebbe condurre individui e gruppi al raggiungimento dei livelli di performance attesi



Per essere efficace, la risoluzione del disallineamento non consente un comportamento Passivo/Sfuggente.

Questa è un'altra forma della leadership basata sulla gestione di eccezioni, più passiva e "reattiva":

> **Non risponde alle situazioni e ai problemi in modo sistematico.**

I leader passivi sfuggono la :

- > la determinazione di accordi,
- > la chiarificazione delle aspettative,
- > degli obiettivi e degli standard che devono essere rispettati dai collaboratori.

Questo stile ha un impatto negativo sui risultati desiderati, in opposizione a quanto il leader-manager si aspetta.

Da questo punto di vista è simile agli stili "lasciar fare", detti anche « **no leadership** ».

Di conseguenza, entrambi i comportamenti hanno ricadute negative su collaboratori e associati.



La seconda fase della strategia consiste nella condivisione di valori, visione e missione all'interno del gruppo attraverso:

Influenza idealizzata :

> Questa dimensione della leadership trasformazionale si manifesta quando i leader sono ammirati, rispettati e godono di fiducia. I seguaci si identificano con loro e desiderano emularlo.

> Tra le cose che un leader fa per guadagnare credito con i propri collaboratori c'è la considerazione dei loro bisogni al di là dei propri interessi personali.

> **Il leader condivide i rischi con i seguaci e risulta coerente nella conduzione sottolineando norme etiche, principi e valori.**

Motivazione ispiratrice :

> Questa dimensione della leadership trasformazionale si manifesta quando un leader è in grado di immaginare un futuro desiderabile, descrive come può essere raggiunto, predispone degli esempi da seguire, fornisce alti standard di performance e mostra determinazione e sicurezza.

Questi leader motivano le persone attorno a loro dando significato e sfida al lavoro dei propri seguaci, così che lo spirito di individui e gruppo è continuamente sollecitato.



La terza e ultima fase della strategia consiste nella definizione di compiti e attività in relazione a una **“considerazione individualizzata”**.

Questa è un'altra dimensione fondamentale della leadership trasformativa.

Infatti, questi leader pongono attenzione ai bisogni individuali di realizzazione e crescita agendo nei confronti dei loro subordinati come coach o mentori:

- > i seguaci sono spinti a sviluppare il loro potenziale verso livelli più elevati.
- > sono create nuove opportunità di apprendimento insieme a un clima di supporto in cui crescere.

Per riassumere :

- > la **leadership transazionale** pone le basi per una leadership efficace all'inizio di una dinamica di gruppo, ma un livello maggiore di sforzo, efficacia e soddisfazione è possibile solo aumentando le attività transazionali con la **leadership trasformativa**.

LEZIONE 4

LEADERSHIP TRANSAZIONALE



Nella sua forma più costruttiva, la leadership transazionale è integrata dal :

- > lavoro con individui e/o gruppi
- > configurando e definendo accordi o
- > contratti per raggiungere specifici obiettivi di lavoro,
- > scoprendo le capacità degli individui
- > e specificando la ricompensa che ci si può aspettare una volta completate le attività con successo.

Nella sua **forma correttiva**,

- > si focalizza sulla definizione di standard.

Nella sua **forma passiva**,

- > concerne l'attesa dei problemi prima di intraprendere azioni.

Nella sua **forma attiva**,

- > ha a che fare con il costante monitoraggio degli errori.



I leader transazionali stabiliscono una relazione con i collaboratori nella quale lo scambio (una cosa per un'altra) è il modo basilare di interazione.

In altre parole, la leadership transazionale presuppone una relazione di scambio tra leader e collaboratori, in modo che i collaboratori ricevano prestigio per aver aderito ai desideri del leader.

CASO 3: DINAMICHE TRA PARI



Data una situazione con :

- > un compito specifico all'interno di un accordo tra pari
- > bisogno di responsabilità
- > aspettative ben definite circa la performance dei membri del gruppo

Cosa succede se un membro del gruppo non è affidabile sui compiti assegnati?

ELEMENTI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE



La situazione richiede innanzitutto la **gestione di una eccezione** partendo dall'oggetto del disallineamento (analisi della situazione e comportamenti) per sottolineare infine e rinforzare impegno personale e responsabilità in relazione all'accordo tra pari.

Gli elementi chiave da prendere in considerazione in una dinamica tra pari sono :

- > ruoli
- > norme
- > valori
- > modelli di comunicazione
- > differenze di status

Analizziamo gli **elementi di leadership** più efficaci per fronteggiare la situazione



La prima fase della strategia è individuata nella gestione dell'eccezione.

Nello stile di **leadership transazionale**, la gestione delle eccezioni specifica:

- > gli standards da rispettare
- > ciò che costituisce una performace inefficace
- > qualche forma di "punizione" per chi non si ritrova allineato con questi standard

Questo stile di leadership implica un attento :

> **monitoraggio delle devianze**, errori o sbagli per poi intraprendere delle **azioni correttive** il più velocemente possibile quando si manifestano:

- > Nella sua **forma passiva**,
 - Implica l'attesa degli errori prima di intraprendere azioni
- > Nella sua **forma attiva**,
 - implica uno stretto monitoraggio volto alla prevenzione di errori

In entrambe, il focus dell'attenzione è su irregolarità, eccezioni e deviazioni dagli standard



Per essere efficace, la risoluzione del disallineamento non consente un comportamento Passivo/Sfuggente.

Questa è un'altra forma della leadership basata sulla gestione di eccezioni, più passiva e "reattiva":

- > **non risponde alle situazioni e ai problemi in modo sistematico.**

I leader passivi :

- > sfuggono la determinazione di accordi, la chiarificazione delle aspettative, degli obiettivi e degli standard che devono essere rispettati dai collaboratori.

Questo stile ha un impatto negativo sui risultati desiderati, in opposizione a quanto il leader-manager si aspetta.

Da questo punto di vista è simile agli stili « lasciar fare », detti anche « **no leadership** ».

Di conseguenza, entrambi i comportamenti hanno ricadute negative su collaboratori e associati.



L'ultima fase della strategia consiste in una nuova puntualizzazione degli obiettivi condivisi in relazione all'accordo tra pari.

Questo chiarirà nuovamente le aspettative e offrirà un riconoscimento (stima personale e rispetto) quando l'accordo verrà rispettato.

In aggiunta, verranno sottolineati e rinforzati l'impegno personale e la responsabilità in relazione a valori precedentemente condivisi.

Ecco perchè la **puntualizzazione degli obiettivi** dovrebbe condurre individui e gruppi al rispetto dei livelli di performance attesi.



LEADERGAME

SAS au capital de 498 890 €

RCS Lyon 753 348 929 - 28 Chemin de Vallombrey - 69130 Ecully - FR

contact@leadergame.fr - www.leadergame.fr

Dichiarazione di attività registrate con il numero 82 69 13852 69 con il prefetto regionale di Rhone - Alpes .
Questa registrazione non comporta l'approvazione dello stato .