



# La Leadership è Azione, non posizione.

“differenze fra leadership maschile e femminile”



---

**Roma, 20 luglio 2019**

***Che significato ha per Te  
la leadership?***

# LEADERSHIP: GLI ORIENTAMENTI TEORICI

- ✓ I processi di influenza interpersonale sono determinati da:
- ✓ Percezioni, attribuzioni e aspettative reciproche di leader e collaboratori, caratteristiche obiettive delle situazioni, dei compiti, dei comportamenti agiti
- ✓ Impatto sulle emozioni e sull'autostima dei collaboratori
- ✓ Consapevolezza di sé, gestione delle emozioni (proprie ed altrui), cura delle relazioni interpersonali e capacità di creare risonanza

**LEADER CARISMATICI O TRASFORMAZIONALI**  
(Cambiano i corsi degli eventi e delle azioni)

**LEADER TRANSAZIONALI**  
(Migliorano le situazioni esistenti)  
*(Avolio e Bass, 1990)*

**LEADER RISONANTE**  
(Orienta le emozioni del gruppo)  
*(Goleman, 2002)*

## IL LEADER TRANSAZIONALE (Avolio e Bass, 1990)

**GESTISCE I COLLABORATORI IN MODO TRADIZIONALE.  
INTERVIENE NELLA SITUAZIONE CORRENTE ASSICURANDO  
LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ E IL MANTENIMENTO  
DELL'IMPEGNO, CON FUNZIONI DI CHIARIMENTO**

**DUE FATTORI REGOLANO L' INTERAZIONE TRA LEADER E COLLABORATORI:**

### **1. LA RICOMPENSA CONTINGENTE**

Il leader elargisce **rinforzi positivi** per indirizzare l'impegno dei collaboratori

### **2. LA GESTIONE PER ECCEZIONI**

Il leader **evita di dare direttive** se i vecchi metodi stanno funzionando.

Interviene solo se non sono rispettati i livelli di prestazione attesi

# IL LEADER TRASFORMAZIONALE (Avolio e Bass, 1990)

**COINVOLGE I COLLABORATORI IN UN PROCESSO DI CRESCITA PERSONALE ED ORGANIZZATIVA. MOTIVA I COLLABORATORI A LAVORARE PER OBIETTIVI ELEVATI ED INCORAGGIA LA SPERIMENTAZIONE, L'AUTOMOTIVAZIONE E LE DIFFERENZE INDIVIDUALI**

## **GLI ATTRIBUTI DELLA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE:**

- 1. CARISMA:** dà orgoglio, fiducia, rispetto ed ha una visione efficacemente articolata
- 2. CONSIDERAZIONE INDIVIDUALIZZATA:** delega per stimolare apprendimento
- 3. STIMOLAZIONE INTELLETTUALE:** fornisce idee per stimolare un ripensamento delle vecchie metodologie
- 4. MOTIVAZIONE ISPIRAZIONALE:** spinge a fissare obiettivi sfidanti e ad intraprendere un cambiamento



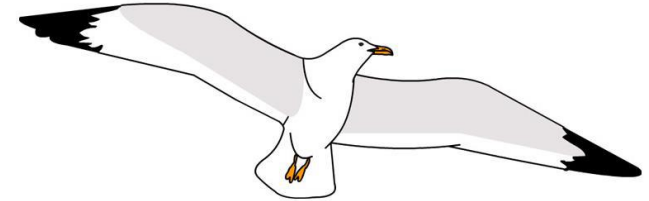
# GLI ORIENTAMENTI PIÙ MODERNI

Secondo **Daniel Goleman (2002)** un leader efficace non deve disporre solamente di capacità intellettuali, ma deve avere **consapevolezza di sé**, saper gestire le proprie **emozioni**, comprendere i **sentimenti degli altri**, saper curare le **relazioni interpersonali** e, soprattutto, **saper creare risonanza**

La **RISONANZA** è la capacità del leader di orientare le emozioni del gruppo in senso positivo, facendo emergere il meglio di ciascuno, permettendo al gruppo di muoversi all'unisono con l'entusiasmo e l'energia del capo.

**I leader efficaci** sono

- ✓ in sintonia con i sentimenti delle altre persone
- ✓ parlano autenticamente dei propri valori, orientamenti e priorità
- ✓ creano risonanze con le emozioni della gente circostante



**“Nessuna creatura è in grado di volare con un’ala sola. Una leadership carismatica si realizza soltanto con la fusione di cuore e mente, intelletto ed emozioni. Queste sono le due ali che consentono ad un leader di spiccare il volo”**

**Daniel Goleman**

# LEADERSHIP: DEFINIZIONE



**L' USO DI UNA INFLUENZA NON COERCITIVA PER DIRIGERE E COORDINARE LE ATTIVITA' DEI MEMBRI DI UN GRUPPO ORGANIZZATO VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI**

**Riflette le interazioni tra le persone operanti in un determinato contesto e quindi è determinata da:**

- ✓ ✓ Caratteristiche personali
- ✓ Caratteristiche della situazione

*Radici etimologiche del termine:*

**- Inglese “TO LEAD”:** *colui che conduce, guida.*

**Colui che è capo di un partito, di uno stato, di un movimento culturale o simili...**  
**Andare per primo: azione, esplorazione, guida e non “m-andare” o “com-andare”**

**- Latino “CUM DUCERE”:** *tirare insieme.*



# LEADERSHIP E MANAGEMENT: LE AZIONI

## *Il Manager*

### GESTISCE

- ... risolve i problemi
- ... definisce gli obiettivi
- ... raggiunge gli obiettivi
- ... organizza il lavoro, chiarisce i ruoli e riduce l'incertezza
- ... prende decisioni analitiche
- ... sostiene e supporta le competenze esistenti
- ... fornisce e riceve informazioni dai collaboratori

## *Il Leader*

### COORDINA

- ... incoraggia soluzioni creative
- ... favorisce la definizione di obiettivi autonomi e sfidanti
- ... mette gli altri in grado di raggiungere i risultati
- ... crea la squadra
- ... indica la rotta, definisce il percorso e il traguardo
- ... stimola lo sviluppo di nuove competenze
- ... incoraggia la voglia di continuare ad apprendere

## SOFFITTO DI VETRO



**Il punto della scala gerarchica, per i ruoli manageriali, formalmente invisibile, che le donne non riescono ad oltrepassare**

## **Leadership Femminile**

**Nel mondo, in Europa e anche in Italia, esiste ancora una grave disparità di genere nel lavoro e il gap aumenta se si pensano alle posizioni manageriali**

**La leadership femminile è ostacolata da un'immagine stereotipata della donna che dequalifica le sue specificità, inoltre, le caratteristiche che vengono associate a una posizione di comando sono quelle considerate maschili**



## **LE DONNE**

- **Sono maggiormente orientate alle relazioni e all'aiuto**
- **Sono più persuasive e maggiormente pragmatiche**
- **Sono maggiormente portate ad organizzare il lavoro in modo strutturato, ad assicurarsi che il compito venga eseguito e a motivare per la sua corretta esecuzione**
- **Hanno maggior capacità di trasmettere entusiasmo, di coinvolgere gli altri e dimostrano di essere maggiormente preoccupate degli altri e della loro crescita**
- **Sono più portate per sviluppare strette relazioni lavorative, sono più flessibili e sociali**
- **Sono molto più orientati al risultato e hanno sviluppato la capacità ad avere approcci più strategici**
- **Sono maggiormente aperti alle nuove idee e si assumono più facilmente dei rischi**
- **Sono più inclini ad imparare le lezioni dal passato e a trovare nuove vie per cambiare il futuro**
- **Non sono molto portati al multitasking**

## **PARADOSSALMENTE**

**Alcuni dei più importanti leader mondiali (uomini) hanno unito a questi skills più maschili, l'empatia, l'ascolto, la sensibilità e talvolta la vulnerabilità tipica dell'atteggiamento femminile.**

# **Come aiutare le donne a raggiungere la parità di genere nei ruoli di leadership?**

**La gestione del potere rappresenta per le donne una sfida difficile: in Italia il 47,3% della forza lavoro è composto da donne, che però occupano solo il 15% delle posizioni manageriali**

**Le donne devono essere spronate a cambiare le “regole del gioco”, a non aver paura del potere e della sua gestione, a vincere la tendenza ad autoescludersi. Le donne devono sviluppare il loro desiderio e la loro abilità nell’imparare nuove skill per restare al vertice e quindi trarre vantaggio dal loro ruolo**

**Le donne, anche perché in forte minoranza e di conseguenza sotto osservazione speciale, finiscono a volte per assorbire i difetti dei vertici tradizionali: vengono cooptate nei nuovi ruoli e si uniformano alla classe dirigente preesistente**

**Non rompono gli schemi organizzativi, non cambiano il linguaggio, non innestano un'identità e un'energia proprie**

**Per essere leader al femminile è necessario valorizzare le competenze delle donne per arrivare a scegliere e poi comunicare uno stile di leadership autentico, a partire dal coraggio di poter essere sé stesse anche in un contesto che spinge ad adottare gabbie di comportamento stereotipate**

## **Perché una leadership al femminile potrebbe essere più efficace di quella maschile?**

**non esiste una sola ricetta buona per costruire leader forti, ma in generale è sicuro che nelle organizzazioni moderne uno stile di leadership non coercitivo, basato sul lavoro di team e sulla costruzione di relazioni di solito funziona meglio, occorre quindi, lasciare spazio alla passione e alla creatività, anche e soprattutto al femminile**





## Le caratteristiche della leadership al femminile

- non si fa ingabbiare nello stereotipo maschile, ha il coraggio di essere se stessa
  - valorizza le differenze (non solo di genere) anziché tentare di appianarle o nasconderle
- empatia: le donne riescono con più facilità ad immedesimarsi negli altri, a saper comprendere e accettare diversi punti di vista e ad avere cura delle opinioni altrui. Queste caratteristiche vengono di solito apprezzate molto dal gruppo, in quanto incentivano ogni membro a comunicare idee e suggerimenti senza il timore di non venire compreso.
  - saper costruire delle buone relazioni interpersonali : saper interagire con le persone è una componente importantissima per ogni stile di leadership. Inoltre, saper gestire i rapporti all'interno di un gruppo porta ad una maggiore coesione e cooperazione degli elementi.
  - apertura: essere aperti significa riuscire ad incoraggiare un dialogo onesto e rispettoso, che comprenda anche il lato emotivo di un individuo. Un leader aperto aiuta la propria squadra a condividere paure, dubbi, incertezze, così da risolvere i problemi prima ancora che si presentino. Questo approccio inoltre aiuta a far sì che ogni membro si senta libero di dare il proprio contributo, favorendo così il fervore creativo e la ricerca di soluzioni innovative

# QUOTE ROSA



La **legge n. 120 del 2011** - conosciuta anche come **Legge “Bipartisan” Golfo-Mosca** - ha introdotto le quote di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali di società quotate e società pubbliche. Nel 2013 norme dal contenuto analogo sono state introdotte per le società a controllo pubblico (la disciplina del 2011 si completa con le previsioni del regolamento di cui al D.P.R. n. 251 del 31.11.2012).



Anche il mondo dello sport vara le **Quote Rosa**:

- Dopo Tokyo 2020 obbligo da parte di tutte le FSN e DSA di eleggere, all'interno dei rispettivi consigli federali, almeno un terzo (**30%**) dei componenti di ciascun genere.

In Germania, dove le donne votano già da 100 anni, una giovane politica bavarese (K. Schulze) sta promuovendo una proposta di legge per dimezzare i distretti elettorali in Baviera eleggendo in ognuno 1 uomo e 1 donna con l'obiettivo di portare le QUOTE ROSA al 50%.

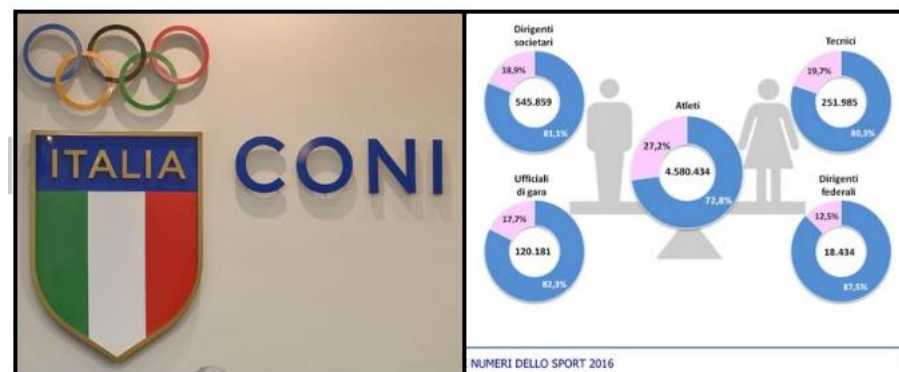
In Italia, con la c.d. «Legge Del Rio» (L.56/2014), viene sancita la parità di genere nelle Giunte Comunali, dove nessuno dei due sessi può essere rappresentato in misura inferiore al 40% (esclusi i Comuni con popolazione fino a 3.000 abitanti).

A pink sticky note pinned to a stack of other notes with a blue pushpin. The text on the note reads: 'Giovanni Malagò già nel 2017 ha dato un segnale importante nominando **Alessandra Sensini** Vicepresidente del CONI'.

Giovanni Malagò già nel 2017 ha dato un segnale importante nominando **Alessandra Sensini** Vicepresidente del CONI

# SPORT: I NUMERI PRIMA DEL 2018

Lo sport italiano era «**ROSA**» ma solo sul campo: ai risultati vincenti ai Giochi non corrispondeva una rappresentatività di genere in ruoli dirigenziali



## SUL CAMPO

- ✓ **HELSINKI 1952** (Giochi Olimpici Estivi): prima portabandiera donna **Miranda Cicognani** (Ginnastica)
- ✓ **OSLO 1952** (Giochi Olimpici Invernali): prima portabandiera donna **Fides Romanin** (Sci di Fondo)
- ✓ **LILLEHAMMER 1994** (Giochi Olimpici Invernali): per la prima volta le donne eguagliano gli uomini come numero di medaglie conquistate
- ✓ **SALT LAKE CITY 2002** (Giochi Olimpici Invernali): le donne superano gli uomini come numero di medaglie conquistate
- ✓ **RIO 2016** (Giochi Olimpici Estivi): le donne hanno stabilito il nuovo record di partecipazione (144 su 314) rappresentando quasi il 46% della squadra italiana.

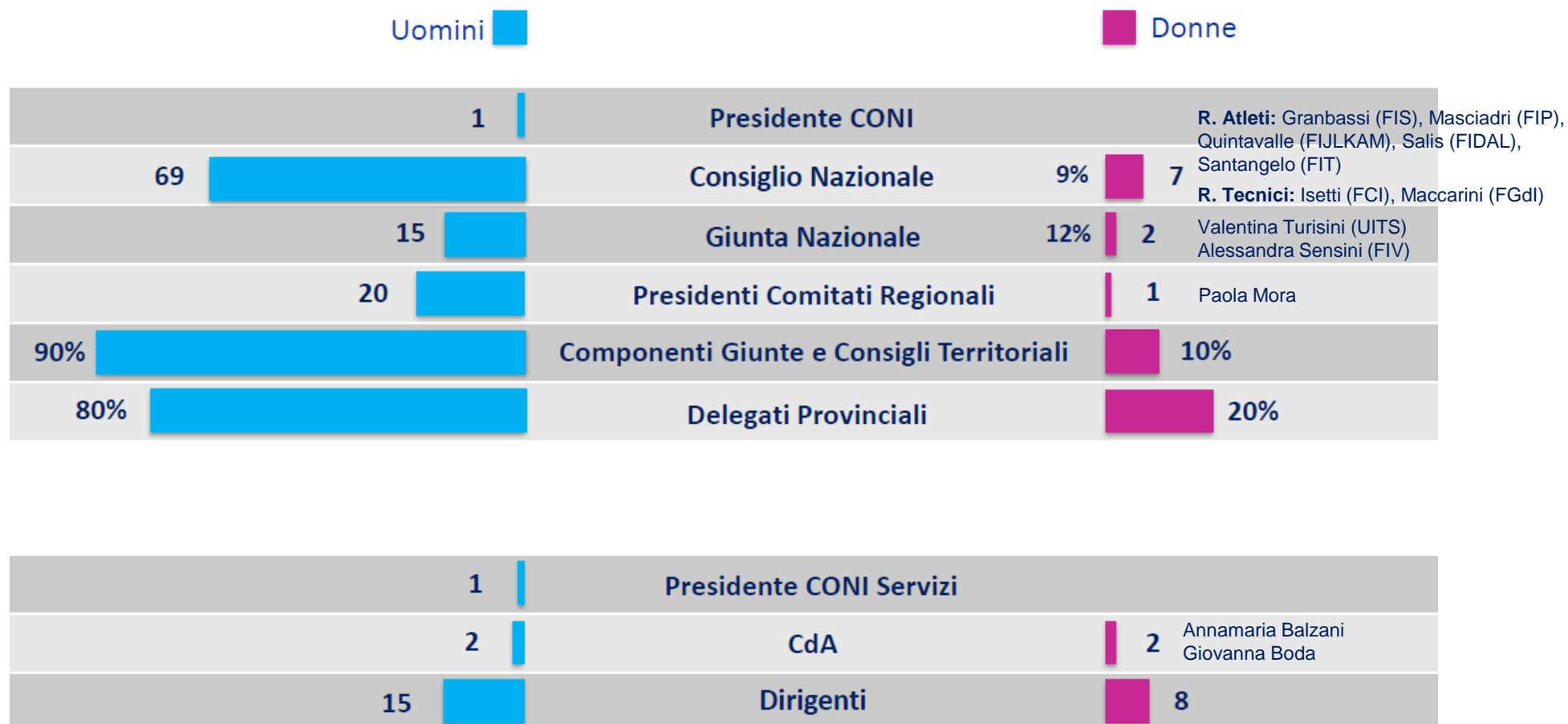
## FUORI DEL CAMPO

- ✓ Su **707 Presidenti di FSN** è stata eletta **1 sola donna** (Andreina Prestini – FISE, 2008/09)
- ✓ Su **609 Segretari Generali di FSN** **solo 26** sono state **donne**
- ✓ **Consigliere**: 4 nel Consiglio nazionale del CONI, 3 nella Giunta nazionale, 56 nelle federazioni principali e 20 in quelle associate
- ✓ Elezioni 2017- 20 Presidente Comitato CONI di Trento: prima donna al comando (Paola Mora)

(Dati agg. a marzo 2018)

# SPORT: I NUMERI DOPO IL 2018 (a)

## La rappresentanza femminile in CONI e Sport e Salute S.p.A.



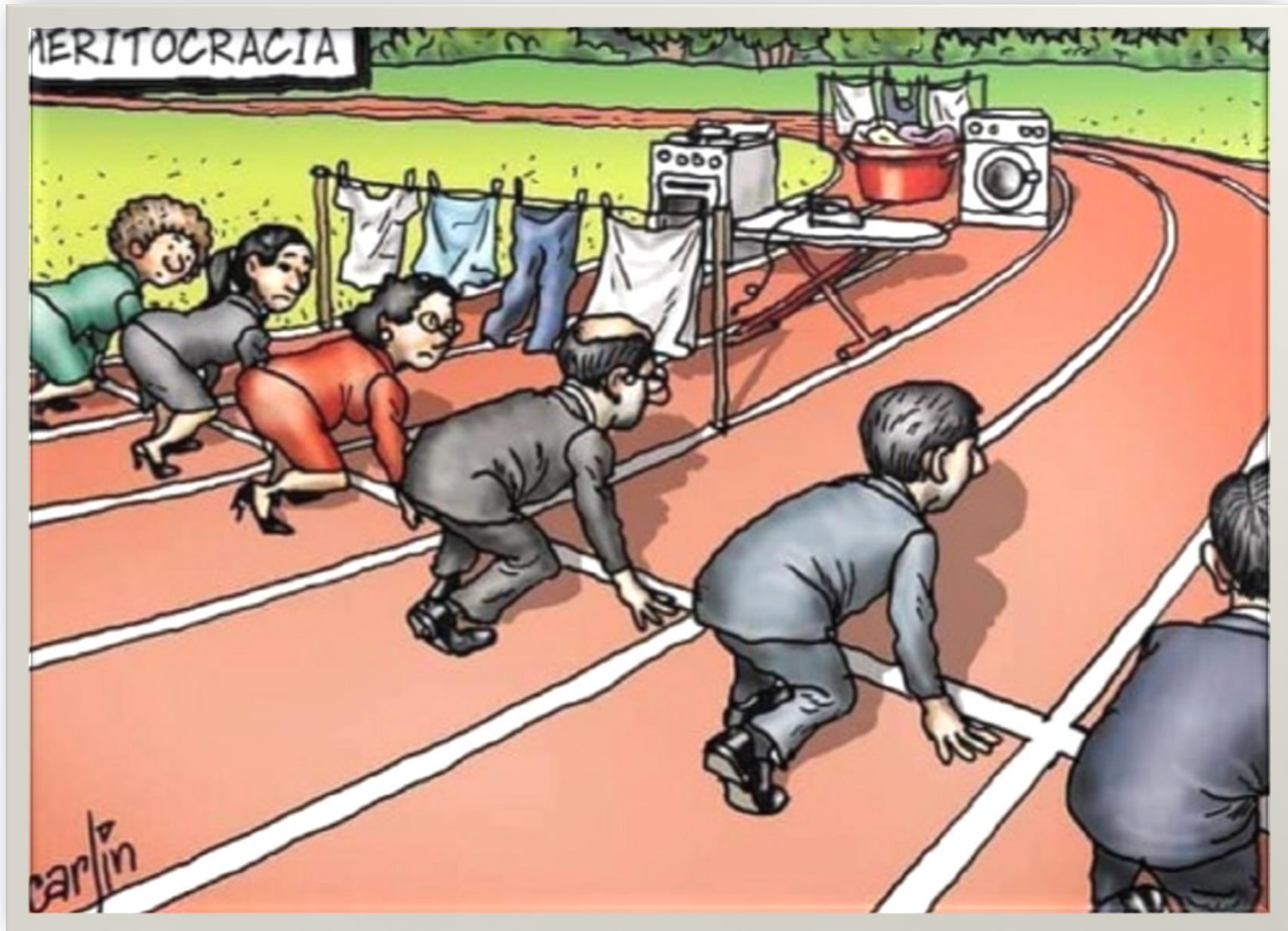
# EFFETTO QUOTE ROSA

**Gli «effetti» oltre che quintuplicati:** nel 2010 le donne rappresentavano solo il 6% dei componenti dei consigli di amministrazione delle società quotate, uno dei tre peggiori dati di tutti i Paesi membri dell'Unione Europea. Nel 2018, grazie alla Legge Golfo - Mosca, la percentuale è aumentata al 33,5% con punte al 37%.

**Gli «apporti» in concreto:** l'ingresso delle nuove amministratrici, oltre che rispondere ad un principio basilare di equità di genere, ha contribuito a modificare altre caratteristiche dei CdA, riducendo l'età media da 58 anni a 51 anni, aumentando il livello medio di istruzione, la diversità in termini di età e di background professionale.







# ***GENDER GAP***

# QUOTE ROSE = POTERE REALE?

Difficoltà delle donne ad essere percepite come **capaci** o affidabili per quel ruolo dovuta a diversi fattori:

- **convivere** con le responsabilità della **vita lavorativa** e di quella **privata**;
- **agire contro i pregiudizi** legati alla loro effettiva capacità di governare, di decidere, di comandare per il fatto di avere una famiglia, dei figli, di essere 'femmine';
- **non essere mai** «abbastanza forte», «abbastanza assertiva», mai «abbastanza presente», «abbastanza maschile» per il persistere dell'idea di una donna ancora molto legata al **lavoro di cura**;
- quando si mostra molto decisa (per non venir bollata come debole e quindi non qualificata per fare il capo) viene accusata di essere dura e prepotente.
- conciliare tra il doversi mostrare abbastanza toste per guidare e amministrare e il rischio di essere bollate come aggressive (Paradosso del **Double Bind**): alcuni tratti della leadership maschile tradizionale (forza, comando, durezza, decisione, ambizione) diventano fattori penalizzanti se espressi da una donna.



**Non basta far sedere le donne ai vertici. Devono avere anche deleghe, cioè funzioni importanti. Altrimenti fanno solo numero!**

# I NEMICI DELLE DONNE...



## SIAMO NOI DONNE LE PEGGIORI NEMICHE DELLE DONNE

Contro  
sé  
stesse

- ✓ Quando ci piangiamo addosso senza trovare il coraggio di reagire, quando trasciniamo situazioni insoddisfacenti perché il cambiamento fa paura, perché non è mai il momento giusto, perché per cambiare ci vuole coraggio.

Contro  
le altre  
donne

- ✓ Quando ci giudichiamo a vicenda dimenticandoci che ogni essere umano combatte una battaglia di cui non sappiamo nulla e che bisognerebbe camminare nelle sue scarpe per giudicare il suo operato. Quando non siamo capaci di comprendere, di ascoltare. Quando non siamo capaci di gestire costruttivamente **l'invidia**.
- ✓ Studi recenti rivelano che a minare l'**autostima** delle donne italiane nel lavoro e nello sperimentare nuove esperienze sarebbe il cosiddetto «**critico interiore**», ovvero quella **voce negativa** dentro ogni donna che critica chi siamo e come agiamo. Nell'ambiente lavorativo il **critico interiore** è responsabile di
  - **dissuadere** le donne a chiedere un aumento
  - **minare** capacità di negoziazione
  - **ledere** l'autostima
  - **mettere in dubbio** abilità e competenze
  - innescare il **timore** di **fallire**

Se utilizzato come uno **strumento di autoriflessione** anziché un nemico può spingerci verso il **successo** e il **benessere** (agente motivatore)



## I NEMICI DELLE DONNE...



- ✓ La carenza di donne al vertice è dovuta al cambiamento di cultura organizzativa e alla capacità di proporsi per tali ruoli.
- ✓ Gli uomini si autovalutano meglio. Le donne invece hanno sempre dubbi su stesse perché ancora non si fidano delle proprie capacità.
- ✓ Fino a qualche decennio fa nessuno dava fiducia alle donne. Ci vuole tempo per metabolizzare un simile cambiamento di identità.
- ✓ Le prime donne al potere hanno rotto il soffitto di vetro a testate.
- ✓ Molte donne al potere oggi mantengono tratti femminili mentre prima si mostravano in modo più mascolino.
- ✓ Le donne, per quanto riguarda la partecipazione economica, oggi si muovono ancora sulla soglia della stanza dei bottoni (Italia: 118 su 149 del Ranking mondiale).
- ✓ Le donne continuano a scegliere vie trasversali per arrivare in alto.

# DONNA VS DONNA



## IL SESSISMO DELLA DONNA

Spesso le donne sono prontissime a **pensar male delle proprie simili** assumendo un atteggiamento che può essere molto rischioso. Tanto abili sul piano interpersonale infatti sanno essere particolarmente **aggressive** e **crudeli** proprio verso le altre donne:

**Risultati di  
alcuni  
recenti  
studi socio-  
psicologici**

- ✓ Le donne non amano le proprie simili che adottano uno stile di *leadership* autoritario.
- ✓ Le *leader* tendono ad essere svalutate dalle donne loro collaboratrici.
- ✓ Le donne riservano comportamenti non verbali più negativi nei confronti di altre donne piuttosto che verso gli uomini.
- ✓ Le donne che nutrono sentimenti «sessisti» si mostrano ostili verso le altre donne mostrando maggiore aggressività soprattutto nei confronti delle proprie simili.
- ✓ Le donne sessiste generalmente valutano le lavoratrici in termini meno favorevoli e mostrano più spesso atteggiamenti positivi verso le casalinghe.

# IL NUOVO STILE DELLE DONNE AL POTERE



Ogni donna mette in campo, oltre alle proprie competenze e alla propria esperienza, alcune **'doti' tipicamente femminili** che portano un autentico **valore aggiunto** al tradizionale modello di comando



**COLLABORAZIONE**

**FLESSIBILITÀ**

**MEDIAZIONE**

**ASCOLTO**



Tendono ad innescare **cambiamento e innovazione** e ad usare strategie di **problem solving** e **compromesso**

Sono più orientate all'altro e più **empatiche**. Pertanto la presenza femminile crea **maggior collaborazione**

Le donne tendono a vedersi come il **centro di una rete** piuttosto che l'apice di una piramide (Belén Garijo\*)

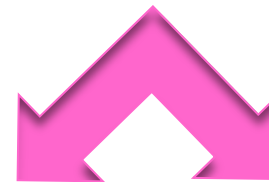
# UN NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP AL FEMMINILE

## QUELLO CHE GIÀ C'È

- ↑ Flessibilità
- ↑ Resilienza
- ↑ Inclusività
- ↑ Collaborazione
- ↑ Sobrietà

## QUELLO CHE MANCA

- ↓ Più coraggio
- ↓ Più fiducia in sé stesse
- ↓ Migliore capacità di autopromozione



## MODELLO DELL'INDIFFERENZIAZIONE E INTERCAMBIABILITÀ

*(ovvero un modello in cui la parità sia la regola che diventa naturale e che le donne non siano più oggetto di curiosità)*

# LEADERSHIP: LE FUNZIONI



1. **Dirigere** gli sforzi del gruppo al raggiungimento degli obiettivi
2. **Assegnare** le attività lavorative in funzione delle capacità individuali
3. **Generare** e mantenere l'impegno
4. **Gestire** le dinamiche relazionali
5. **Mantenere** la coesione e il morale del gruppo

L'**efficacia** della Leadership è legata alle capacità di gestire i **tre domini fondamentali**

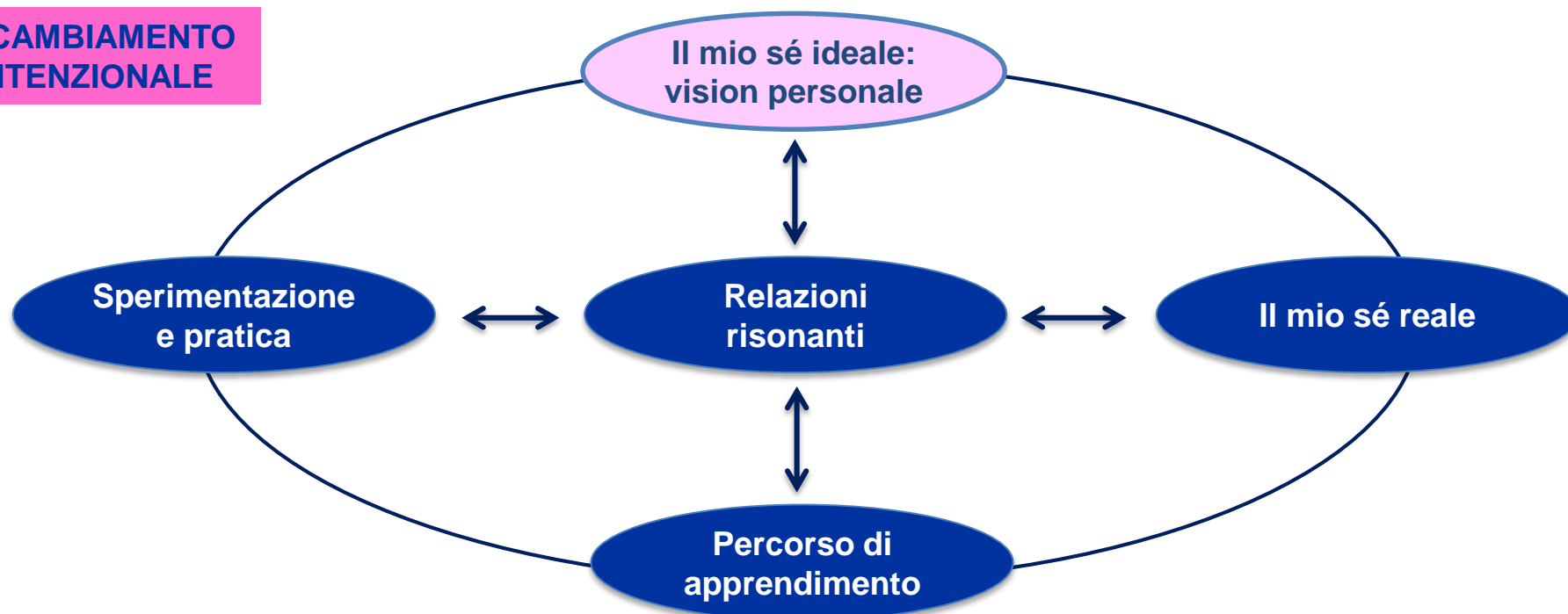
- a. l'**AMBIENTE**
- b. gli **ALTRI**
- c. Il **SE'**

# LA LEADERSHIP SI ALLENA

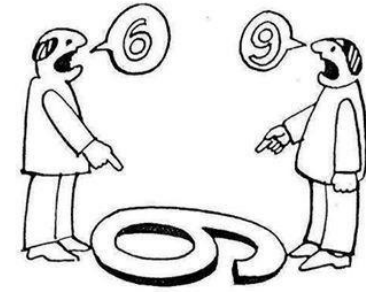
...GLI INDIVIDUI NASCONO **BUONI LEADER** (TRATTI INNATI)  
OPPURE SVILUPPANO CON IL TEMPO LE **ABILITÀ DI LEADER**?

Le persone hanno la possibilità di divenire leader migliori e di modificare schemi comportamentali radicati. Occorre, però, voler cambiare e riuscire a tracciare un percorso individuale che sia significativo per noi stessi

**IL CAMBIAMENTO  
INTENZIONALE**



# COME POSSIAMO CAMBIARE IL PARADIGMA?



- ✓ Promuovendo l'**orientamento al cambiamento**: mostrandoci disponibili a riconoscere e a mettere da parte abitudini, schemi mentali e d'azione, paradigmi operativi e comportamentali obsoleti ed inefficaci **identificando** contemporaneamente **nuove risposte** alle sollecitazioni che provengono dal contesto di riferimento.
- ✓ Costruendo la nostra **identità professionale** in coerenza con quella personale basandola sui **nostri valori (cosa è importante per me)**.
- ✓ Identificando le nostre «**chiavi di specializzazione**»: cosa ci rende unico, speciale, diverso dagli altri?
  - *Che cosa so fare?*
  - *Quali sono le mie principali competenze?*
  - *Quali sono le mie caratteristiche salienti?*
  - *Cosa posso ancora migliorare?*
- ✓ **Definendo degli obiettivi**

## DOVE VUOI ANDARE?

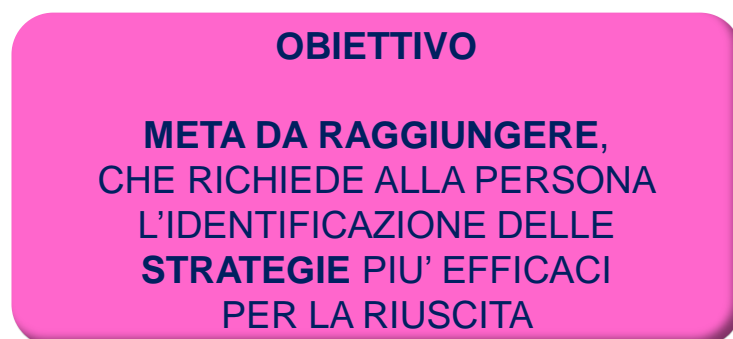


### Non avere una meta vuol dire:

- rischiare di essere trascinati dagli eventi
- essere vittime delle scelte di qualcun altro
- ritrovarsi in situazioni che non ci appartengono e non ci soddisfano

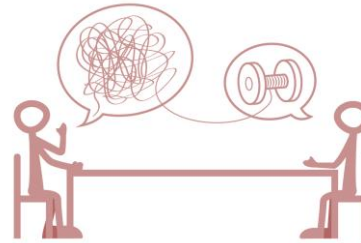
### Stabilire dove vogliamo arrivare significa:

- agevolare il senso di autodeterminazione e controllo della propria vita
- sostenere la propria motivazione e indirizzare le azioni quotidiane necessarie a raggiungere l'obiettivo





# IL COACHING: UNO STRUMENTO PER LA LEADERSHIP

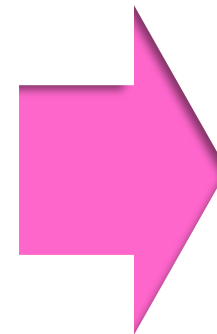


Quale *coach* per lo sviluppo delle persone?

Chi è il miglior *Coach in azienda*?

Una persona che:

- **Aiuta il *coachee*** ad identificare i **punti di forza** su cui far leva per superare le difficoltà incontrate
- **Supporta il *coachee* a valutare i progressi** fatti rispetto alle aree di miglioramento aiutandolo a trovare autonomamente le proprie strategie
- **Stimola il *coachee* attraverso *feedback*** circostanziati e specifici in un ottica di sviluppo



Una persona che:

- **Conosce il contesto di riferimento** e le attività
- **Conosce la prestazione del *coachee***
- Si interessa al **miglioramento** della prestazione ma anche allo **sviluppo** del *coachee*

# Segni di Leadership femminile



1. Accetta la sfida
2. Prende il centro
3. Rinuncia al comando
4. Individua le competenze
5. Sposta le posizioni
6. Mette alla prova
7. Valorizza l'errore
8. Utilizza l'ironia
9. Valorizza il potenziale della persona
10. Da attenzione ai singoli
11. Attenta e concentrata
12. Stimola l'immaginazione
13. Stimola le persone
14. Stabilisce un contatto fisico
15. Infonde fiducia
16. Da significato
17. Ha pazienza
18. Da il senso della misura
19. Stimola l'ascolto reciproco
20. Riconosce il passato

# PIANO D'AZIONE

- Prendendo spunto da quanto sperimentato in aula, quali sono gli aspetti relativi alla tua **apertura al cambiamento, leadership** su cui vorresti agire? Qual è la **scena/immagine/desiderio/frase** che hai visualizzato e su cui intendi impostare il tuo piano d'azione?
- Prova a definire un **obiettivo operativo** (misurabile, specifico, realizzabile ma ambizioso). Ipotizza anche **tempi** e **scadenze** intermedie.
- Quali potrebbero essere le principali **criticità** ed ostacoli da affrontare? Ci sono anche da parte tua delle abitudini negative e resistenze da superare?
- Attraverso quali **strumenti** intendi realizzare gli obiettivi che hai scelto? Quali sono le azioni da intraprendere, il processo da realizzare, le situazioni in cui sperimentare il cambiamento?
- Ci sono delle **competenze** che vorresti **acquisire** o **migliorare** per sviluppare la tua capacità di leadership?
- C'è qualche **persona** che ti potrebbe essere di **supporto**? In che modo? Ti sembra utile ampliare/modificare la tua rete sociale? Di quali altre **risorse** e **mezzi** potresti aver bisogno?
- Quali sono gli indicatori di successo, i segnali di riuscita del piano d'azione, sia in corso di attuazione che al termine? Ovvero, **come** e **quando**, con quali modalità e tempi verificherai di aver raggiunto gli obiettivi?
- Elenca infine le principali cose che, da subito e nei prossimi giorni, intendi fare per cominciare immediatamente ad avviare l'attuazione di questo piano

# LEADERSHIP ISPIRAZIONALE

## INVICTUS

*Dal profondo della notte che mi avvolge,  
Nera come un pozzo da un estremo all'altro,  
Ringrazio qualunque dio ci sia  
Per la mia anima invincibile.*

*Nella stretta morsa delle avversità  
Non mi sono tirato indietro né ho gridato.  
Sotto i colpi avversi della sorte  
Il mio capo sanguina, ma non si china.*

*Oltre questo luogo di rabbia e lacrime  
Incombe solo l'orrore della fine.  
Eppure la minaccia degli anni  
Mi trova, e mi troverà, senza paura.*

*Non importa quanto stretta sia la porta,  
Quanto impietosa sia la vita,  
Io sono il padrone del mio destino:  
Io sono il capitano della mia anima.*





**Michele Lenza**

[michele.lenza@sportosalute.eu](mailto:michele.lenza@sportosalute.eu)

Cell. WP: 349.2621374