

# Team leadership e comunicazione operativa

Principi e pratiche per il miglioramento  
continuo individuale e di team

**Daniele Trevisani**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Daniele Trevisani**

# Team leadership e comunicazione operativa

Principi e pratiche per il miglioramento  
continuo individuale e di team



**FRANCOANGELI**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it):*

---

# Indice generale

<b>1. Team leadership, comunicazione operativa ed energie</b>	pag. 19
1. Ancorare la leadership a principi solidi	» 20
2. I gruppi come sistemi di energie, climi emotivi ed “egregore”	» 22
3. Leadership come forma di allineamento di obiettivi e libertà di azione	» 24
4. La comunicazione di un buon leader	» 26
5. La leadership e il lavoro su di sé	» 28
6. Allenarsi a sfidare il destino, potenziarsi, crescere ed evolvere. La crescita personale come atto di volontà estremo	» 30
7. Mitosfere: il lato mitico della leadership	» 33
8. Da gruppi semplici a forze speciali. Che cosa produce il salto di qualità	» 36
9. Tecniche di comunicazione per la gestione dei team	» 39
10. Team ad alte prestazioni: sviluppare reazioni istantanee e RAI (Reazioni Automatiche Immediate)	» 41
11. Leadership ed emozioni	» 42
12. Dall’incomunicabilità verso l’efficacia	» 44
13. La coscienza della realtà e la presa d’atto della realtà da parte di un gruppo: Shared Situational Awareness (SSA)	» 45
14. Leadership conversazionale: analisi della conversazione e delle comunicazioni nei team	» 46

15. Il ruolo centrale delle competenze psicologiche ed emotive nella conduzione dei team ad alte performance	pag. 48
<b>2. La via dell'eccellenza operativa</b>	» 51
1. Le cinque zone operative e la localizzazione dei segnali deboli	» 52
2. Peak performance, flow-state: la ricerca dello stato di flusso	» 57
3. Questionario di focalizzazione	» 59
4. Questionario 1. Obiettivi e temi fondamentali di eccellenza operativa	» 60
4.1. Implementazioni operative	» 61
5. Questionario 2. Obiettivi e temi fondamentali di eccellenza operativa. La fase del monitoraggio	» 62
5.1. Implementazioni operative	» 63
6. Questionario 3. Obiettivi e temi fondamentali di eccellenza operativa. Comunicazioni interne	» 64
6.1. Implementazioni operative	» 65
<b>3. Dis-inquinare la comunicazione nei team: la comunicazione efficace, il riconoscimento delle comunicabilità</b>	» 67
1. Le distanze comunicative tra persone	» 67
1.1. Analisi degli stati conversazionali	» 69
1.2. Psicolinguistica della leadership	» 70
1.3. Ecologia della conversazione	» 71
1.4. La leadership emozionale	» 72
2. Le implicazioni pratiche	» 73
3. Leadership e climi emotivi generano risultati, la loro assenza ti fa ammalare. L'urgenza di un approccio conversazionale ed emozionale	» 74
<b>4. La leadership degli stati conversazionali</b>	» 77
1. Processi specifici della leadership conversazionale	» 77
2. Tratti duri e tratti morbidi della leadership conversazionale	» 79
2.1. Mancanza del rinforzo positivo	» 80



2.2.	Abuso del rinforzo positivo	pag. 81
2.3.	Mancanza del rinforzo negativo	» 81
2.4.	Abuso del rinforzo negativo o punizione im- motivata	» 82
2.5.	Mancata fissazione del sistema di attese	» 83
3.	Atti linguistici, mosse conversazionali, linee d'azione comunicativa e leadership	» 83
4.	I Sistemi Motivazionali Interpersonali (SIM)	» 85
5.	Comunicazioni amministrative e comunicazioni emo- zionali nei gruppi	» 86
6.	Qualità comunicazionale nei gruppi	» 91
6.1.	Qualità delle comunicazioni amministrative	» 91
6.1.1.	Il principio di minimizzazione dei problemi al- trui all'interno del team	» 92
6.1.2.	La vaghezza della comunicazione come ele- mento strategico vs. distruttivo	» 93
6.2.	Esercitazione di rilevazione delle aberrazioni del messaggio prolisso	» 96
6.3.	Gli stili distruttivi della comunicazione e le comunicazioni poco chiare	» 98
6.4.	Qualità delle comunicazioni emozionali: oasi emozionale vs. deserto umano	» 100
6.5.	Matrice della qualità integrata delle comunica- zioni di leadership	» 103
6.6.	Esercitazione di inquadramento e posiziona- mento dei leader attuali o potenziali	» 104
6.7.	Comunicazione dinamica della leadership	» 105
7.	Leader in azione: la capacità del leader di dirigere le conversazioni (argomenti e modalità)	» 106
7.1.	Esercitazione per il role-playing: clima comu- nicativo familiare e trappola conversazionale	» 107
7.2.	Esercitazione per il role-playing: riunione azien- dale (il caso del "mercato parallelo")	» 109
8.	Teorie dei giochi e leadership conversazionale	» 110
9.	Teorie dei ruoli e comunicazione del leader	» 113
10.	Il cambio di footing nella leadership conversazionale	» 114
11.	Dialogo cooperativo (cooperative interaction)	» 115

<b>5. Ecologia della comunicazione e climi dei gruppi</b>	pag. 117
1. La chiarezza dei ruoli come principio fondamentale di qualità nei gruppi	» 122
1.1. Negoziazione continua o fissazione definitiva?	» 124
1.2. La fissazione implicita dei ruoli e la negoziazione latente, mosse relazionali e linee di azione	» 125
1.3. La fissazione esplicita dei ruoli e la negoziazione aperta	» 126
1.4. I momenti di realtà nella vita organizzativa, personale e dei gruppi, e la scoperta delle teorie implicite	» 128
1.5. I critical incidents	» 130
2. Le spirali negative e involuzioni dei climi organizzativi	» 132
<b>6. L'ecologia della comunicazione nei gruppi e le sue caratteristiche subliminali</b>	» 135
1. L'ecologia della comunicazione	» 136
1.1. Caratteristica 1. Immersività nei prototipi cognitivi	» 137
1.2. Caratteristica 2. Intangibilità del clima	» 138
1.3. Neuroni specchio ed entanglement. Nuove frontiere per la comunicazione	» 138
1.4. Caratteristica 3. Attivazione di osmosi energetiche ed emotive, assorbimento ambientale	» 140
1.5. Caratteristica 4. Trasformazione inconsapevole e cambiamento	» 142
2. I tempi psicologici soggettivi dell'individuo e del gruppo	» 143
2.1. Gli stati di flusso	» 144
2.2. Gli stati di stallo/confusione/conflitto	» 146
<b>7. Le dinamiche delle emozioni: strumenti di base per riconoscerle, comprenderle e interpretarle</b>	» 151
1. Tipologie e classificazioni delle emozioni	» 153
2. Flussi emozionali nei gruppi	» 157

2.1. I flussi top-down	pag. 157
2.2. I flussi bottom-up	» 158
2.3. I flussi orizzontali intragruppo	» 159
3. Abilità di base: il riconoscimento del proprio stato emotivo	» 160
3.1. Esercitazione e test di riconoscimento emozionale	» 161
3.2. Esercitazione di rilevazione dello sfondo emotivo	» 163
3.3. Far emergere stati emotivi misti e dissonanti	» 164
3.4. Esercitazione drammaturgica di espressione emozionale e sblocco emozionale	» 165
4. Abilità di base: il riconoscimento delle emozioni	» 170
4.1. Microsegnali e macrosegnali emotivi	» 170
<b>8. Metodi e tecniche per il miglioramento</b>	» 175
1. Le catene di eventi emotivi e la gestione emozionale: gestire il problema quando è piccolo	» 175
1.1. Esempio applicativo sulla gestione dell'ansia	» 176
2. Agire sulle emozioni	» 176
3. Metodi drammaturgici per la formazione alla leadership emozionale	» 178
4. Tecniche di rilassamento e ricentraggio emozionale	» 180
5. Training bioenergetico per la leadership e la comunicazione	» 181
6. Tecniche trascendentali e sviluppo della personalità per la leadership	» 182
7. Tecniche di autoefficacia e affermazione personale	» 183
<b>9. I gruppi come sistemi orientati agli obiettivi</b>	» 185
1. La sequenza obiettivi-goals-progetti-tasks	» 186
2. Il goal-setting e la qualità comunicativa nella definizione degli obiettivi	» 190
3. Relazioni tra qualità del goal e qualità della comunicazione nel gruppo	» 191
3.1. Fattore specific, specifico	» 191

3.2. Fattore measurable, misurabile	pag. 192
3.3. Fattore achievable, raggiungibile	» 193
3.4. Fattore relevant, alta rilevanza percepita	» 193
3.4.1. Analisi di un microcaso di leadership e comunicazione	» 196
3.5. Fattore timely, assegnato al momento giusto	» 198
4. Esempi di “definizione dei goals” nella direzione di gruppi	» 198
5. La possibilità di autodeterminazione progressiva dei goals da parte dei membri del team	» 201
6. Tipi di delega e modi di delegare	» 203
6.1. Delegare in base ai compiti	» 203
6.2. Delegare in base all’obiettivo	» 203
7. Esercitazioni di sviluppo connesse al capitolo	» 204
7.1. Una riflessione. La fame che aiuta	» 204
<b>10. EmLead 72. Test e percorsi di avvicinamento alla leadership emozionale</b>	» 207
1. Test di leadership emozionale ed energie personali Emotional Leadership 72 (EmLead 72)	» 207
2. I test di area	» 208
3. Approfondimenti e interpretazione del test	» 215
3.1. Area relazionale (aggressività). Aggressive Attitude Inventory (AAI)	» 215
3.2. Area relazionale (passività). Passive Attitude Inventory (PAI)	» 217
3.3. Area delle relazioni d’aiuto. Helping Relations, Training/Coaching/Counseling/Mentoring (HR-TCCM)	» 219
3.4. Area dell’ascolto emotivo interiore (autoempatia). Emotional Self-Listening (ESL)	» 222
3.5. Area dell’abilità di espressione emozionale esterna. Emotional Expression Ability (EEA)	» 225
3.6. Area della microanalisi comportamentale. Behavioral Frames Detection Time (BFDT)	» 227
3.7. Area dell’etero-ricezione emotiva. Emotional Detection Time (EDT)	» 229

3.8. Area dei tempi di reazione emozionale. Emotional Reaction Time (ERT)	pag. 231
3.9. Area del locus-of-control emozionale. Emotional Locus-of-Control (ELOC)	» 233
3.10. Area sistemi bioenergetici di output. Bioenergetic System Output Analysis (BSOA)	» 235
3.11. Area sistemi di gestione e recupero dello stress emotivo. Emotional Stress Recovery and Management (ESRM)	» 236
3.12. Valutazione di autoefficacia	» 238
4. Profilazione dei risultati. Self-Perceptual Profile (SPP)	» 239
<b>Bibliografia</b>	» 241



---

## Indice dei principi

Principio 1	– L’“allineamento sugli obiettivi” come fonte di energie del gruppo	pag. 24
Principio 2	– La comunicazione di un buon leader	» 27
Principio 3	– Il Locus-of-Control	» 31
Principio 4	– Gestione degli stati conversazionali	» 84
Principio 5	– Repertorio del leader come attivatore di Sistemi Motivazionali Interpersonali	» 85
Principio 6	– Qualità comunicativa e minimizzazione dei problemi altrui	» 92
Principio 7	– Del rapporto tra climi comunicativi e performance	» 118
Principio 8	– Della modalità di partecipazione e adesione al gruppo	» 119
Principio 9	– Gruppi come sistemi di regole e rispetto delle regole	» 119
Principio 10	– Negoziazione e fissazione dei ruoli nel gruppo	» 123
Principio 11	– Fissazione dei ruoli e rilevazione delle dissonanze dei ruoli nel gruppo	» 126
Principio 12	– Riconoscimento e utilizzo dei momenti di realtà, ricentraggio sulla realtà	» 129
Principio 13	– Riconoscimento delle teorie implicite sulla leadership, motivazione e direzione	» 130
Principio 14	– Riconoscimento dei prototipi cognitivi e sistemi di pensiero	» 143
Principio 15	– Ricerca degli stati di flusso e riconoscimento/superamento degli stati di stallo	» 146

Principio 16 – Riconoscimento e disattivazione delle inerzie emozionali	pag. 153
Principio 17 – Attenzione individuale agli stati emotivi	» 159
Principio 18 – Abilità del riconoscimento emozionale	» 161
Principio 19 – Decodifica emotiva e valenza relazionale	» 171
Principio 20 – Focalizzazione degli obiettivi e backward plan- ning	» 187
Principio 21 – Precisione e qualità dei goals	» 200



---

## Indice dei microcasi

Microcaso 1 – Il vissuto del team aziendale	pag. 88
Microcaso 2 – Esempio di comunicazione vaga e disfunzionale	» 96
Microcaso 3 – Esempio di messaggio prolisso ad alto “costo elaborativo” (con errori di battitura e grammaticali originali)	» 96
Microcaso 4 – Clima comunicativo familiare e trappola conversazionale	» 107
Microcaso 5 – Riunione aziendale sul mercato parallelo. La trappola di Clara	» 109
Microcaso 6 – Al crescere dei risultati per il cliente cala la sua soddisfazione	» 130
Microcaso 7 – Il cellulare e la riunione	» 172
Microcaso 8 – “Gli appuntamenti di Elisa”	» 196

---

# Indice delle figure e delle tabelle

Figura 1 – Le fasi della comunicazione nella gestione dei team	pag. 39
Figura 2 – Alcuni concetti fondamentali per la leadership	» 42
Figura 3 – Zone di lavoro	» 53
Figura 4 – Challenges/skills matrix	» 58
Figura 5 – Matrice T2V, Trevisani 2V, a due variabili	» 68
Figura 6 – Matrice di posizionamento delle situazioni comunicative (Comsit)	» 89
Tabella 1 – Esempi di “spazi comunicativi” o “acquari comunicativi”	» 90
Figura 7 – Flussi comunicativi nella catena del valore	» 92
Tabella 2 – Messaggi amministrativi errati, esiti e possibili riformulazioni migliorative	» 94
Figura 8 – Continuum della qualità comunicativa in relazione al grado di vaghezza/precisione	» 95
Tabella 3 – Le componenti lessicali di uno stile comunicativo “informaticchese-confuso”	» 99
Tabella 4 – Le componenti lessicali di uno stile comunicativo “cliente-concreto”	» 100
Figura 9 – Modelli di leadership in base alla qualità della comunicazione amministrativa e della comunicazione emozionale	» 104
Tabella 5 – Tabella per la valutazione di diversi soggetti	» 104
Figura 10 – Diagramma per il posizionamento dei leader attuali o potenziali	» 105
Figura 11 – Evoluzione degli stati conversazionali durante una conversazione o riunione	» 107

Figura 12 – Analisi dei territori, confini di ruolo e contenuti conversazionali	pag. 111
Figura 13 – Spostamento del confine di ruolo	» 112
Figura 14 – Sequenza sistemi-obiettivi-interazione-emozioni-tempi psicologici	» 120
Figura 15 – Ruota degli stati umorali	» 121
Figura 16 – Focus del gruppo sui diversi ambiti di lavoro (role-setting e produzione)	» 127
Figura 17 – Spirale negativa e patologia della comunicazione interna nel gruppo	» 132
Figura 18 – Le variabili intangibili di un progetto	» 135
Figura 19 – Gli esiti sul “modo” di gestire un progetto: tempi psicologici positivi e tempi psicologici negativi	» 144
Tabella 6 – Strumenti per l’introduzione del management integrato	» 147
Figura 20 – La gestione delle emozioni come punto di svolta nella gestione di un progetto	» 152
Figura 21 – Solido emozionale di Plutchik	» 154
Tabella 7 – Aree emotive	» 154
Figura 22 – Esempio di ampiezza emotiva sull’asse preoccupazione-paura	» 156
Figura 23 – Le ampiezze emotive di alcune emozioni disfunzionali per i team	» 156
Figura 24 – Flussi emozionali di tipo top-down	» 157
Figura 25 – Flussi emozionali di tipo bottom-up	» 158
Figura 26 – Flussi emozionali orizzontali	» 159
Figura 27 – Esempificazione di riconoscimento emozionale connesso al rapporto con un membro del team	» 160
Figura 28 – Spartito per l’esercitazione guidata di public speaking emozionale. Seguire i passaggi indicati durante un public speaking	» 166
Figura 29 – Spartito per l’esercitazione guidata di dialogo interpersonale emozionale, versione “sintonizzata”. Seguire i passaggi indicati durante la conversazione	» 167
Figura 30 – Spartito per l’esercitazione guidata di dialogo interpersonale emozionale, versione “asincronia emotiva” in 5 cicli. Seguire i passaggi indicati durante la conversazione	» 168

Figura 31 – Spartito per l’esercitazione libera. Definire i passaggi di espressione emotiva che gli attori dovranno interpretare	pag. 169
Figura 32 – La catena degli eventi emotivi e la consapevolezza precoce (esempio sull’asse delle emozioni negative)	» 176
Figura 33 – Il focus sugli obiettivi della team leadership	» 185
Figura 34 – Sequenza obiettivi-goals-progetti-tasks	» 186
Figura 35 – Processo di focalizzazione degli obiettivi	» 188
Tabella 8 – Individuazione wish-list e specifiche per un progetto formativo	» 189
Figura 36 – Azione manageriale nella definizione dei goals (sequenza piramidale o a cascata)	» 190
Figura 37 – Matrice della rilevanza personale/organizzativa dei goals e progetti	» 194
Tabella 9 – Esempi di impostazione di goals misurabili per campagne di comunicazione, marketing e commerciali	» 200
Figura 38 – Tipologie di goals in relazione alla partecipazione	» 201
Figura 39 – La sequenza che porta dalla mission ai goals individuali	» 202
Tabella 10 – Esempi di “messaggi di ruolo” dei quali valutare effetti possibili	» 204

# 1

## Team leadership, comunicazione operativa ed energie

Il vero collante di ogni gruppo è lo scopo, persone che perseguono lo stesso scopo sono unite al di là del tempo, dello spazio, delle ere in cui sono vissuti.

Daniele Trevisani

La leadership è la capacità di condurre e ispirare persone, team e organizzazioni verso uno scopo.

Anche condurre la propria vita verso qualche cosa di grande, di nobile, di sano, è una forma di guida, una guida spirituale, valoriale, profonda.

Se persone che condividono uno scopo comune hanno la fortuna di vivere nella stessa era, potranno fare grandi cose, e dare potenti contributi, a se stessi e agli altri. Ma per farlo le persone devono potersi incontrare, devono potersi conoscere, devono potersi ri-conoscere. Devono unirsi.

I gruppi sono modalità fantastiche per fare alchimia tra le energie di più persone. Un gruppo di studio e ricerca può creare cose che un singolo, per quanto dotato, non raggiungerà mai. Un gruppo può arrivare là dove nessun singolo mai possa pensare, per quanto intelligente e preparato sia.

Un'orchestra può comporre brani di una ricchezza che il singolo suonatore non può eseguire. In ogni forza speciale e gruppo di élite, esistono ruoli diversi, per esempio avvistamento, protezione, incursori, ciascuno con le proprie peculiarità ma con un obiettivo di missione assolutamente condiviso.

Lo scopo è ciò che distingue un assembramento casuale di persone da un vero gruppo unito, per quanto distanti fisicamente siano i loro membri. La divisione dei ruoli è ciò che rende possibile la sinergia. La comunicazione è il flusso che rende possibile lo scambio d'informazione e di energie umane che alimenta tutto quest'apparato.

*Perché siamo qui, noi assieme? Perché ora? Che cosa vogliamo fare? Che cosa ci unisce? Che cosa ci può dividere? A che cosa vogliamo contribuire? Come?*