

Francesco Muzzarelli

capitani coraggiosi

**Come costruire e gestire
un team di successo**

proprietà letteraria riservata

© Copyright 2008
by Editrice Il Campo - Bologna (Italy)

È vietata la traduzione, la memorizzazione elettronica, la riproduzione e l'adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i cd rom, le fotocopie e i siti Internet), non autorizzati.

Per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale, purché non danneggi l'autore. Qualunque fotocopia eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è punita con una sanzione penale, sino alla reclusione, nei casi più gravi (art. 171 Legge 22/4/1941, n. 633).

Direttore editoriale: Franco Maestrami
Supervisione: Federico Maestrami
Adattamento e revisione testi: Andrea Muzzarelli
Grafica e impaginazione: Francesca Rinolfi
Copertina: Claudia Gamberini
Stampa: Grafitalia - Reggio Emilia

*Dedicato a Stefania, Lorenzo e Federico...
la squadra più importante e più sfidante.*

Francesco Muzzarelli (Bologna, 1967) è senior trainer nell'area Management Education, direttore di Psicodramma Classico e applicatore di 1° livello PAS del metodo Feuerstein.

Da dodici anni svolge l'attività di formatore/consulente/conferenziere presso l'impresa, la pubblica amministrazione, l'università e la scuola.

Le sue principali aree di intervento sono *l'analisi e lo sviluppo delle Risorse Umane* (comportamento organizzativo, processi di comunicazione, competenze manageriali), *la conduzione/supervisione di gruppi di lavoro*, *la formazione dei formatori*.

Dall'a.a. 2002-2003 è professore a contratto presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Bologna.

È inoltre docente di Master presso il Dipartimento della Comunicazione dell'Università di San Marino e la Scuola di Psicodramma di Milano.

È supervisore didattico, docente e membro del comitato scientifico dell'Associazione Nazionale Medici Cardiologi Ospedalieri nell'area education in emergenza/urgenza cardiovascolare e polmonare.

È docente di metodologia didattica nei corsi di alta specializzazione per istruttori subacquei CMAS (Confederazione Mondiale delle Attività Subacquee).

È autore di oltre ottanta pubblicazioni su temi di economia, marketing e management: articoli su riviste specialistiche, manuali professionali, testi per la didattica universitaria e studi di sistemazione teorico-metodologica.

www.francescomuzzarelli.it

info@francescomuzzarelli.it

INDICE

| | |
|---|----|
| PREFAZIONE DELL'EDITORE | 13 |
| PREFAZIONE | 15 |
| INTRODUZIONE | 17 |
| RIFLESSIONI DI PARTENZA | 21 |
| 0.1 Non esistono venti favorevoli per il marinaio che non sa dove andare | 21 |
| 0.2 Fissate la meta e tenete il timone | 23 |
| 0.3 Il vostro diario di bordo personale | 23 |
| CAPITOLO 1 | |
| LA GRANDE SFIDA: GUIDARE E MOTIVARE IL GRUPPO CON AUTOREVOLEZZA | 27 |
| 1.1 Il manager al centro della squadra di lavoro | 27 |
| 1.2 Le tentazioni del capo inefficace | 28 |
| 1.3 Cosa fa il manager efficace per creare le condizioni necessarie per una buona prestazione del personale? | 31 |
| 1.4 Un approfondimento sul comportamento del capo: gli stili di azione manageriale | 32 |
| 1.5 Le "bucce di banana" nelle relazioni interpersonali del capo | 33 |
| 1.6 La motivazione del gruppo di lavoro | 36 |
| 1.7 Uno strumento per leggere la motivazione delle persone: la scala dei bisogni di Maslow | 37 |
| 1.8 Cinque strumenti per motivare | 39 |

INDICE

| | | |
|------|--|----|
| 1.9 | Leadership e guida del gruppo di lavoro | 39 |
| 1.10 | La leadership è... | 40 |
| 1.11 | Psico-leadership | 42 |
| 1.12 | Una sintesi "psico-aziendale" | 44 |
| 1.13 | Ripercorrete il percorso conoscitivo e... preparatevi per quello operativo! | 45 |
| 1.14 | Work in progress | 57 |

CAPITOLO 2

PEOPLE MANAGEMENT WORK OUT.

PERCORSO PRATICO GUIDATO

PER GESTIRE AL MEGLIO I COLLABORATORI 59

| | | |
|------|--|----|
| 2.1 | Benvenuti nella palestra di people management! | 59 |
| 2.2 | Sessione A - Scaldiamo i muscoli manageriali | 60 |
| 2.3 | Sessione B - Contestualizziamo l'analisi | 62 |
| 2.4 | Sessione C - Che fisico manageriale avete? | 64 |
| 2.5 | Sessione D - Autoanalisi sullo stile di direzione | 70 |
| 2.6 | Sessione E - Alleniamo il carisma | 74 |
| 2.7 | Sessione F - Cose da non fare! | 76 |
| 2.8 | Sessione G - Alleniamoci ad allenare i collaboratori | 77 |
| 2.9 | Sessione H - Come motivare il gruppo in 7 mosse | 78 |
| 2.10 | Work in progress | 83 |

CAPITOLO 3

RELAZIONI EFFICACI: LA COMUNICAZIONE

AL CENTRO DELL'AGIRE MANAGERIALE 85

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | I parametri critici della comunicazione interpersonale | 85 |
| 3.2 | Perché è difficile intendersi? | 89 |
| 3.3 | L'arte del dialogo: come migliorare la propria capacità comunicativa | 91 |
| 3.3.1 | L'empatia | 92 |
| 3.3.2 | Mettere l'altro a proprio agio | 93 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.3.3 | Focalizzare la comunicazione: esplorare la mappa mentale dell'altro | 94 |
| 3.3.3.1 | Le regole | 95 |
| 3.3.3.2 | I giudizi | 96 |
| 3.3.3.3 | I comparativi | 96 |
| 3.3.3.4 | I nomi | 96 |
| 3.3.3.5 | I verbi | 97 |
| 3.3.3.6 | Gli estremizzanti | 98 |
| 3.3.3.7 | La lettura del pensiero | 98 |
| 3.3.3.8 | Causa ed effetto | 99 |
| 3.3.3.9 | L'equivalenza complessa | 99 |
| 3.4 | La domanda giusta nel modo giusto: gli addolcitori di comunicazione | 100 |
| 3.5 | Autoanalisi sui fattori di efficacia dei messaggi | 101 |
| 3.6 | Work in progress | 107 |

CAPITOLO 4

LE PERSONE GIUSTE AL POSTO GIUSTO: COME SCOPRIRE E SVILUPPARE I TALENTI DEI COLLABORATORI

109

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Le 3 P del personale | 109 |
| 4.2 | Il significato organizzativo della valutazione del potenziale dei collaboratori | 110 |
| 4.3 | Gli strumenti di rilevazione e analisi del potenziale | 111 |
| 4.4 | Competenze, talenti e talent scouting | 112 |
| 4.5 | I tipi di talento e i punti di osservazione | 116 |
| 4.5.1 | I talenti di battaglia | 116 |
| 4.5.2 | I talenti di pensiero | 118 |
| 4.5.3 | I talenti di relazione | 120 |
| 4.6 | Un metodo per investigare i talenti | 122 |
| 4.7 | Work in progress | 123 |

| | |
|---|--|
| CAPITOLO 5 | |
| CREARE E SVILUPPARE LE COMPETENZE: GUIDA OPERATIVA ALLA FORMAZIONE DEL PERSONALE | 125 |
| 5.1 | La formazione del personale al cuore del successo dell'impresa 125 |
| 5.2 | Cosa significa fare formazione? 127 |
| 5.3 | I concetti chiave dell'apprendimento 128 |
| 5.4 | Il ciclo dell'apprendimento 130 |
| 5.5 | Come scegliere un piano formativo efficace 131 |
| 5.6 | Il training on the job: formare lavorando e lavorare formando 134 |
| 5.6.1 | Accogliere e preparare il trainee 134 |
| 5.6.2 | Assistere il trainee sul campo 137 |
| 5.6.3 | Il ruolo dell'errore nell'apprendimento 138 |
| 5.6.4 | I vantaggi organizzativi del training on the job 139 |
| 5.7 | Le trappole nella scelta dei programmi formativi 139 |
| 5.8 | Il nodo della valutazione dei risultati 141 |
| 5.9 | Work in progress 143 |
| | |
| CAPITOLO 6 | |
| QUANDO IL GRUPPO NON FUNZIONA: RICONOSCERE E COMBATTERE IL MALESSERE ORGANIZZATIVO | 145 |
| 6.1 | Le illusioni organizzative 145 |
| 6.2 | Gerarchie organizzative: tutti insieme (non) appassionatamente 147 |
| 6.3 | L'azienda matrigna e i suoi figli ingrati 149 |
| 6.4 | Per una vita organizzativa consapevole: considerazioni a uso di manager e collaboratori 151 |
| 6.5 | L'emergenza psicologica, il benessere organizzativo e le false credenze sui gruppi di lavoro 153 |
| 6.6 | Lo psicodramma in ambito organizzativo 157 |

INDICE

| | | |
|---|---|------------|
| 6.7 | Il metodo psicodrammatico visto da vicino | 159 |
| 6.8 | Ambiti di applicazione e benefici pratici | 163 |
| 6.9 | Work in progress | 165 |
| CAPITOLO 7 | | |
| L'UNIONE FA LA FORZA: COME POTENZIARE IL LAVORO DI SQUADRA | | 167 |
| 7.1 | L'unione fa la forza o fa... lo sforzo? | 167 |
| 7.2 | Il virus della complessità e il "fisico bestiale" | 170 |
| 7.3 | Anatomia dell'azione di squadra | 173 |
| 7.4 | Fisiologia dell'azione di squadra | 176 |
| 7.5 | Strumenti operativi per costruire una squadra efficace | 179 |
| 7.5.1 | I quesiti manageriali scomodi | 179 |
| 7.5.2 | Principi di direzione d'orchestra organizzativa | 179 |
| 7.5.3 | La tecnica "Tollerante & Rigoroso" | 180 |
| 7.5.4 | La radiografia delle debolezze organizzative | 180 |
| 7.5.5 | Team building in 4 mosse | 181 |
| 7.6 | Spigolature finali per i manager e i loro collaboratori | 182 |
| 7.7 | Work in progress | 184 |
| BIBLIOGRAFIA | | 185 |

PREFAZIONE DELL'EDITORE

Il presente volume arricchisce il catalogo dell'Editrice il Campo di un manuale operativo scritto da un formatore che, nel corso degli ultimi anni, ha saputo conquistare l'apprezzamento di manager, quadri e dipendenti di molte aziende italiane e straniere.

Centrato sullo sviluppo, la guida e la motivazione dei gruppi di lavoro, il libro di Francesco Muzzarelli rispecchia le qualità del suo autore, affrontando i vari argomenti con grande chiarezza espositiva e straordinarie capacità di sintesi. Nonostante abbia alle spalle un'esperienza "sul campo" più che decennale, Muzzarelli continua ancora oggi a interrogarsi sul senso e il valore dei più diversi strumenti e sistemi formativi, conservando un approccio disincantato che gli permette di trattare la materia con un distacco critico e una schiettezza non comuni.

In questo manuale troverete consigli e indicazioni pratiche per migliorarvi e aiutare gli altri a migliorare. Con un fondamentale assunto di partenza: per correggere errori e difetti e fare concreti passi avanti sono indispensabili consapevolezza, progettualità, costanza, pazienza e molto, molto tempo. Quello che state sfogliando non è tanto un testo teorico, quanto una guida pratica che dovrete leggere, annotare e rileggere con molta attenzione: al termine di ogni capitolo è infatti prevista una sezione *work in progress* nella quale indicare le parole e i concetti chiave da memorizzare, le cose da imparare e disimparare, gli obiettivi da raggiungere con le modalità e i tempi relativi. Se impiegherete questo manuale nel modo giusto, avrete l'opportunità di "allenarvi" in modo efficace per sviluppare quelle capacità che sono ormai indispensabili per competere sul mercato attuale.

L'Editore

PREFAZIONE

Ecco un vero manuale di people management che accoglie e conforta i dubbi e le preoccupazioni di chi, quotidianamente, si misura con la fragilità del sistema relazionale in azienda, e lo fa senza la pretesa di elaborare metodi infallibili.

Francesco Muzzarelli – che conosco da tempo e stimo per l’entusiasmo e la professionalità che mostra sempre sul campo – ha messo a punto uno strumento operativo decisamente utile per confrontarsi con il proprio stile manageriale, con le proprie forze e le proprie debolezze; per capire se si dispone di strumenti adatti a una platea sempre più rigorosa ed esigente; per ritrovare la giusta distanza fra la tensione verso gli obiettivi dell’organizzazione e il coinvolgimento delle persone.

Muzzarelli ci consegna una chiave di lettura di come si possano interpretare i segnali provenienti dai propri collaboratori, di come offrire al gruppo di lavoro un guida forte e responsabile, di come costruire e mantenere nel tempo un team motivato e competente.

L’analisi delle diverse tematiche, fatta sempre in chiave critica e supportata da interessanti suggerimenti, permette al lettore di “navigare” con un’affidabile bussola alla quale fare continuo riferimento. Cosa veramente preziosa per chi, tutti i giorni, deve fronteggiare le sempre più complesse sfide del management d’impresa.

Capitani sì, coraggiosi forse, ma non certamente soli...

Marco Corradi
Amministratore delegato
Saint-Gobain Weber Italia

INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo decennio lo scenario socio-economico generale è fortemente cambiato. Tecnologia, innovazione, competizione, globalità sono le parole d'ordine.

Gli effetti fondamentali che investono i comportamenti delle imprese e dei loro clienti sono due:

- la discontinuità;
- il cambiamento continuo.

Tutte le organizzazioni devono fronteggiare fattori critici ambientali quali:

- l'iper-offerta di prodotti e servizi;
- una concorrenza costantemente agguerrita, allargata su scala internazionale;
- un cliente emancipato, maturo, informato ma anche frettoloso e distratto, difficile da comprendere e fidelizzare;
- un cliente che ormai mal sopporta chiunque "tenta di vendegli qualcosa", perché "ormai tutti vendono tutto";
- un affollamento promo-pubblicitario che crea crescente confusione, stanchezza e diffidenza nei clienti (fino a una paradossale "sordità");
- la percezione crescente della crisi economica e politica che rallenta a tutti i livelli la propensione a investire;
- la staticità e la numerosità dei vincoli burocratico-amministrativi.

Per avere successo in mercati sempre più competitivi, segmentati e a bassa fedeltà, le imprese (tutte!) devono essere veloci, flessibili e in continuo miglioramento.

Le imprese di servizio, in particolare, non possono mai perdere di vista ciò che è tanto ovvio quanto assolutamente strategico: promuovere l'afflusso e la fedeltà dei clienti attraverso una relazione continua con i clienti stessi (a tutti i livelli: *face to face* nel centro sportivo, alla reception, a bordo vasca, nell'ambulatorio medico, nello spogliatoio, in eventi esterni al club). Una "relazione continua" che deve essere centrata su un contatto umano-professionale capace di cementare il senso di appartenenza e di far percepire un posizionamento del prodotto/servizio unico e differente (di qualità, cioè adeguato, personalizzato, innovativo quanto serve, tradizionale quanto serve, faticoso quanto serve, divertente quanto serve, costoso quanto serve).

Battersi in un mercato così esigente e complesso richiede processi decisionali straordinariamente numerosi, veloci e specifici.

Ciò, a sua volta, necessita di un continuo e veloce passaggio di informazioni e conoscenze, attraverso relazioni che le trasformano in azioni intelligenti e coordinate, capaci di rispondere ai tanti stimoli del mercato (clienti, concorrenti, fornitori, istituzioni).

L'azienda, insomma, è sempre più una **macchina pensante**, non più solo un **apparato operativo**.

Quali sono le risorse che meglio possono rispondere a questo forte bisogno di adattabilità e intelligenza?

Voi stessi e i vostri collaboratori: le **persone**.

Il successo futuro delle organizzazioni dipende tantissimo dalla competenza professionale, dalla motivazione e dalla abilità relazionale dello staff.

Non si tratta di mode manageriali o di slogan.

Si tratta piuttosto dell'elemento gestionale in assoluto più critico e, al tempo stesso, di un'impagabile leva di competitività.

Insomma, **se vogliamo attrarre e mantenere i migliori clienti dobbiamo attrarre e mantenere i migliori collaboratori**. Non c'è via di scampo.

Valorizzare realmente le persone è un compito tanto importante quanto difficile per il successo dell'impresa: l'esperienza dimostra che il sistema direttivo, se basato solo sull'efficienza dei processi di organizzazione, programmazione e controllo, è destinato a produrre scarsi risultati in assenza di un'efficace gestione delle persone.

Come agire?

I punti fondamentali, sui quali non bisogna mai abbassare la guardia, sono due:

- dotare l'azienda delle migliori professionalità;
- assicurarsi che le persone inserite nell'organizzazione siano costantemente motivate al raggiungimento degli obiettivi d'azienda, attraverso l'integrazione delle esigenze aziendali con quelle delle persone.

In questo contesto, la figura del Manager è chiave: è la persona che con la sua credibilità, l'esempio personale, la comunicazione continua e il coinvolgimento permette al gruppo di lavoro di comprendere e condividere gli obiettivi e ottenere i migliori risultati.

Questo libro offre a tutti coloro che, a qualsiasi livello, si occupano di gestire persone in funzione di obiettivi di risultato (imprenditori, direttori, coordinatori, supervisori, responsabili, team leader), un'articolata occasione di approfondimento pratico su questo attualissimo e difficile tema della gestione d'impresa.

Troverete sia **schemi di pensiero** che **strumenti operativi**.

I primi sono particolarmente utili per orientarsi e cercare nuove strade. I secondi servono per fare il punto della situazione e intervenire nel concreto.

Buona lettura e, soprattutto, buona sperimentazione!

Francesco Muzzarelli

RIFLESSIONI DI PARTENZA

0.1 Non esistono venti favorevoli per il marinaio che non sa dove andare

Leggere un libro come questo è un viaggio nella possibilità di migliorare. Le parole chiave di questo viaggio sono due:

- **consapevolezza:** esplorare per comprendere, mettersi allo specchio, essere autentici;
- **progettualità:** concepire una meta capace di accendere un percorso sul quale concentrare attenzione ed energia.

Il primo passo verso la consapevolezza consiste nel comprendere che quel che potrete portare a casa dipenderà da quello che avrete voluto e desiderato portare di voi stessi in questa esperienza di approfondimento.

Pertanto, una condizione indispensabile per affrontare al meglio questa esperienza è decidere da subito cosa vorreste vi lasciasse di utile. Migliorare se stessi non è affatto facile, di certo non basta averne solo l'intento.

Per concretizzarsi, qualsiasi miglioramento deve trasformarsi in un chiaro traguardo da raggiungere.

Occorre saper mettere a fuoco con precisione le conoscenze, i comportamenti o le attitudini che vogliamo migliorare, attivando di conseguenza una personale progettualità di attenzione e sviluppo costante. Attenzione: questa progettualità è fondamentale, ma non farà miracoli!

Semplicemente costituirà un binario di focalizzazione delle vostre energie che, se tutto andrà bene, vi porterà a risultati concreti nell'arco di 1-2 anni.

Ricordate che i cambiamenti richiedono tempo. I cambiamenti senza tempo sono... magie.

Questo non è un libro di magie. Io non sono un mago. Voi neppure.

Di seguito trovate uno strumento che vi aiuta a mettere a fuoco il modo in cui intendete intraprendere questo percorso per la vostra formazione e il vostro miglioramento.

Vengono proposti alcuni fondamentali comportamenti che contraddistinguono un modo eccellente di affrontare il proprio miglioramento personale nel management delle persone.

Chiedetevi, per ognuno di essi, quanto vi sentite soddisfatti di come, oggi, li padronegiate con qualità e continuità.

In questo modo, potrete identificare gli aspetti sui quali concentrare coinvolgimento e motivazione nel partecipare al percorso di lettura.

QUANTO sei attualmente soddisfatto ...

| | |
|---|--|
| 1. del tuo desiderio di imparare cose nuove | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 2. di come trasmetti ai tuoi collaboratori in modo chiaro e convincente obiettivi, valori e responsabilità | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 3. della tua coerenza tra ciò che dici di fare ed essere, e quel che effettivamente fai e di come effettivamente agisci | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 4. di come sai suscitare nei tuoi collaboratori energia e motivazioni | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 5. di come sai concordare con ogni collaboratore obiettivi sfidanti e impegnativi | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 6. di come organizzi con efficienza il lavoro e le attività del tuo team | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 7. di come fornisci ai tuoi collaboratori feedback che li aiutano a comprendere sempre meglio il loro modo di operare | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 8. del tuo modo di incoraggiare nelle persone collaborazione e integrazione | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 9. della fiducia che i tuoi collaboratori dimostrano di avere in te | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |
| 10. di quanto sei capace di ascoltare a fondo le persone, anche ciò che non è facile da comprendere | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 |

0.2 Fissate la meta e tenete il timone

Ora ripercorrete le risposte che avete dato, e chiedetevi quali sono gli aspetti sui quali vi piacerebbe poter migliorare.

Riportate qui sotto **3 abilità** che vorreste migliorare grazie alla lettura di questo libro.

Identificate anche quali sono le situazioni nelle quali vi accorgete che la vostra abilità è meno efficace (ad esempio, migliorare la mia capacità di ascolto quando devo ascoltare persone logorroiche, o che producono in me una reazione di rifiuto).

| abilità che vorrei migliorare | situazioni concrete e momenti nei quali mi accorgo di avere bisogno di migliorare la mia abilità |
|-------------------------------|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

Portate con voi queste riflessioni lungo tutto il percorso di lettura. Saranno il vostro timone per tenere fede alla "rotta" dell'apprendimento. Strada facendo, troverete senz'altro altri spunti di riflessione per il vostro miglioramento che si potranno aggiungere a questi. Va benissimo. Per ora, l'importante è avere il pensiero focalizzato su specifici oggetti mentali. Ciò vi rende da subito attenti, vigili e motivati.

0.3 Il vostro diario di bordo personale

Per compiere una navigazione vincente attraverso l'arcipelago delle possibilità di miglioramento (veramente tante, veramente sfidanti) è importante disporre di un ulteriore strumento, il diario di bordo. Vi servirà per avere sempre sott'occhio la vostra situazione di apprendimento e potenziare la sua applicazione reale nel lavoro. La logica sottostante è che solo ciò che viene trasferito sul lavoro diventa un vero apprendimento.

Il diario di bordo si compone di due strumenti:

- il **foglio di riflessione** personale: ha una duplice funzione. È destinato a contenere tutte le osservazioni/riflessioni che a caldo vi vengono in mente mano a mano che procedete con la lettura di ciascun capitolo, e vi chiede di focalizzare cosa, in particolare, intendete imparare e disimparare;
- l'**action plan**: dove siete chiamati a sintetizzare gli appunti precedenti e a predisporre un piano personale tempificato.

Come noterete, il foglio di riflessione personale è uno strumento al servizio della consapevolezza. L'action plan è uno strumento al servizio della progettualità. Consapevolezza e progettualità sono le stelle polari del vostro viaggio.

Al termine di ogni capitolo troverete una copia di entrambi i documenti. Ecco di seguito i prototipi, accompagnati da alcune istruzioni per la compilazione.

| FOGLIO DI RIFLESSIONE PERSONALE | |
|--|---------------------|
| Parole/concetti chiave da tenere in evidenza | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| Cose da imparare | Cose da disimparare |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |

| ACTION PLAN |
|--|
| <p>Tema di lavoro (breve descrizione del tema/problema sul quale vuoi intervenire)</p> <p>✍</p> |
| <p>Obiettivo/i che perseguo (miglioramenti quantitativi e qualitativi che vuoi ottenere, possibilmente legati a parametri osservabili e misurabili)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> |
| <p>Azioni che programmo: cosa e quando (azioni che realizzerò con indicazione del momento di inizio e fine)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> |
| <p>Risorse necessarie (materiali, metodi, persone, strumenti, spazi, situazioni, accordi, consulenze, etc.)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> |
| <p>Scadenze e controlli (modi e momenti di verifica dei risultati e del rispetto degli impegni, anche per eventuali modifiche/integrazioni al piano)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> |

Via via che procedete con la lettura, compilate immediatamente il foglio di riflessione.

Entro una settimana, compilate il relativo action plan.

Non prendete in carico più di un action plan a trimestre.

Rischiereste di sovraccaricarvi e di fare confusione.

Buon viaggio!

1

LA GRANDE SFIDA: GUIDARE E MOTIVARE IL GRUPPO DI LAVORO CON AUTOREVOLEZZA

1.1 Il manager al centro della squadra di lavoro

Management è conseguire obiettivi con, per e attraverso le persone. Ricordate questa definizione.

Il ruolo di un "capo" è prioritariamente sviluppare i collaboratori; non per altruismo: è il modo migliore per conseguire gli obiettivi aziendali. Sono le persone che, con le loro competenze, la capacità di "giocare in squadra" e la loro motivazione, consentono un funzionamento efficiente e veloce dell'organizzazione.

Nonostante questa "verità", la gestione efficace del gruppo di lavoro è l'aspetto più critico della realtà aziendale.

Per di più, è un argomento nel quale la **distanza fra le considerazioni concettuali e le prassi concrete** è spesso molto grande.

Frequentemente, capi e collaboratori non hanno idee chiare su come comportarsi gli uni nei confronti degli altri.

Assediato da mille impegni, il "capo" non ha mai tempo per niente e nessuno; il collaboratore, contemporaneamente, ne reclama l'attenzione.

"Ma perché non fanno il loro lavoro, non si responsabilizzano e mi lasciano in pace?", pensa il capo.

"Ma perché non fa il suo lavoro, non mi ascolta, non mi guida?", lamenta il collaboratore, spesso sentendosi abbandonato e trascurato.

Perché accade?

Il ruolo del manager è ancora oggi prevalentemente connotato da una forte "**centratura sul compito**": offrire soluzioni efficaci, prevenire le attività irrilevanti rispetto agli obiettivi, rispettare l'economicità e la

tempistica, gestire l'importanza e l'urgenza.

Di frequente, ben altro interesse e impegno è destinato alle azioni proprie della "**centratura sulla persona**": promuovere la qualità delle relazioni interpersonali, la possibilità di esprimere sentimenti e aspettative, i processi partecipativi, la consapevolezza del proprio stile di comunicazione, l'espressione di talenti e competenze.

Si tratta di azioni di management assolutamente fondamentali per la coesione di gruppo, la motivazione del personale e la positività del clima organizzativo che, tuttavia, sono spesso non praticate o praticate in modo non corretto e accuratamente liquidate con giudizi auto-rassicuranti del tipo "si è pagati per lavorare e si lavora per essere pagati" e "i dipendenti vanno *semplicemente* organizzati, disciplinati e controllati". C'è decisamente dell'altro, come vedremo successivamente.

È importante ragionare sulle risorse umane con qualche concetto e qualche strumento in più a disposizione.

Soprattutto per comprendere a fondo i seguenti punti:

- quanto sia veramente importante investire continuamente sulle persone, anche nelle piccole azioni quotidiane;
- quanto il manager debba essere un coach, cioè un allenatore della propria squadra di lavoro;
- quanto sia assolutamente irrinunciabile il dare l'esempio, maturando crescente credibilità e capacità di influenzamento;
- quanto i migliori risultati si ottengono con l'autorevolezza e non con l'autorità.

1.2 Le tentazioni del capo inefficace

Che cosa deve fare un "buon capo" per mettere i collaboratori nelle migliori condizioni per svolgere il proprio lavoro?

Non esistono modalità in assoluto migliori per guidare e motivare un gruppo di lavoro; d'altro lato, numerose ricerche empiriche consentono di tracciare linee guida preziose per un approccio professionale e maggiormente consapevole ai collaboratori. Trascurarle corrisponde a

trovarsi nei panni di chi “disponendo del solo martello tratta tutto come chiodi”.

Il tema della gestione della relazione capo-collaboratore è percepito come critico e complesso e (paradossalmente) proprio per questo abbandonato al buon senso, alla situazione, al caso.

Nel rapporto capo-collaboratore si rilevano quasi sistematicamente dei nodi relazionali nei quali cause ed effetti si confondono pericolosamente:

- il capo lamenta la scarsa propositività/produttività dei collaboratori;
- questi ultimi attribuiscono la loro (presunta) scarsa propositività/produttività all'incapacità del capo di coinvolgerli adeguatamente;
- il capo ammette di non coinvolgerli al meglio a causa della loro bassa propositività e così via.

Un altro classico è il manager che accusa i dipendenti di essere poco perspicaci, mentre i dipendenti sostengono che il manager è incapace di comunicare con chiarezza.

O ancora il capo che rimprovera l'assistente di essere un contestatore e ricorre a metodi autoritari, mentre l'assistente sostiene che il capo è autoritario e perciò lo contesta.

Vediamo alcuni dei principali pensieri ricorrenti nella mente dei capi. Si tratta di espressioni/esperienze raccolte sul campo, in svariate realtà aziendali: non sono certo dati di affidabilità statistica, tuttavia credo rappresentino significativamente le più diffuse modalità manageriali per sottrarsi al ruolo di coach verso i collaboratori.

Ecco le più pensate e usate:

- *in fin dei conti sono adulti, vaccinati e pagati per lavorare*
- *è una perdita di tempo enorme*
- *se hanno bisogno di aiuto, lo chiederanno*

- *ho cose ben più importanti di cui occuparmi*
- *non so come comportarmi esattamente, tendo a spazientirmi con facilità*
- *vorrei vedere loro al mio posto*
- *è un compito della Direzione del Personale (se c'è)*

Corrispondentemente a tali pensieri, le diagnosi del capo sugli eventuali problemi di performance/comportamento dei collaboratori sono del tipo:

- *hanno bisogno di un "calcio nel sedere" (scappatoia del manager duro e puro)*
- *evidentemente hanno problemi personali (scappatoia del manager psicologo)*
- *oggi giorno è difficile avere personale valido e motivato (scappatoia del manager moralista)*
- *tanto hanno sempre un atteggiamento eccessivamente negativo (scappatoia del manager disfattista)*
- *crederanno di non essere pagati a sufficienza (scappatoia del manager economista)*
- *e chi lo sa... prima o poi passerà, nel frattempo ho ben altro a cui pensare (esito finale di qualsiasi scappatoia manageriale)*

Si tratta di pensieri automatici, spesso derivanti da una scarsa cultura organizzativa sedimentatasi negli anni, che consentono di economizzare energia psichica e tempo e che possono aiutare nei momenti difficili. D'altro canto, sono pensieri che limitano fortemente l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione, e sono veri e propri ordigni a tempo per la motivazione e lo sviluppo delle persone.

1.3 Cosa fa il manager efficace per creare le condizioni necessarie per una buona prestazione del personale?

Questa è la domanda che il professor Renato Tagiuri della *Harvard Business School* di Boston ha ripetutamente formulato, nell'arco di un trentennio, ai partecipanti dell'*Advanced Management Program*.

Si tratta di persone di grande esperienza, con un'età media di 45 anni, che nella loro carriera lavorativa hanno avuto in media otto capi.

Si noti che la domanda non riguarda caratteristiche dell'essere (ad esempio: coraggio, intraprendenza, carisma, lungimiranza etc.), bensì specifiche modalità di condotta (azioni pratiche e osservabili).

Anno dopo anno, Tagiuri ha così estratto una sorta di decalogo comportamentale tipico del manager efficace (vedi fig. 1).

Date un'occhiata: vi sembrano cose scontate?

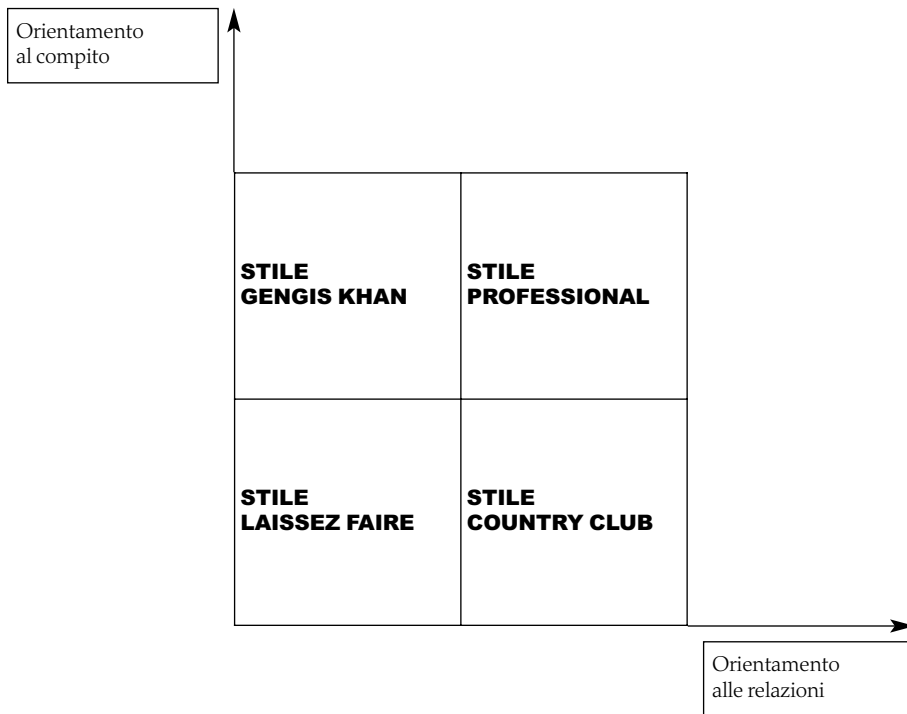
Figura 1 - Il decalogo del manager efficace

1. Mette in chiaro la missione, i valori e gli obiettivi del suo settore e i compiti dei singoli.
2. Mette in chiaro i propri punti di vista rispetto a quelli che considera i mezzi migliori per conseguire gli obiettivi, trasmettendo la sua esperienza.
3. Si aspetta che i dipendenti esprimano le loro opinioni sugli obiettivi e sui mezzi, e accetta le loro opinioni quando sono manifestamente migliori.
4. Mette in chiaro quali aspetti della prestazione saranno valutati, come avviene la valutazione e quale livello di prestazione si aspetta.
5. Si preoccupa di chiarire, per quanto possibile, le conseguenze positive e negative dei diversi livelli di prestazione.
6. Si assicura la disponibilità delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività (competenze, abilità, fondi, tecnologia, altre persone, autorità, tempo).
7. Si assicura che le retribuzioni, gli incentivi, i benefit etc. siano in linea con le aspettative del personale e abbiano reale effetto motivante al lavoro.
8. Offre rapide e costruttive valutazioni della prestazione, mano a mano che questa si sviluppa e in momenti prestabiliti.
9. Manifesta attenzione, interesse e preoccupazione per il personale, ma non instaura un rapporto d'amicizia.
10. Agisce in modo da stabilire un rapporto di fiducia reciproca: ammette i propri errori, mantiene la parola data (e quando non lo fa spiega la ragione), non "usa" le persone.

1.4 Un approfondimento sul comportamento del capo: gli stili di azione manageriale

Nei testi di management ricorre uno schema che distingue sommariamente gli stili di direzione e i conseguenti climi organizzativi in base al mix fra il cosiddetto **orientamento al compito** e il cosiddetto **orientamento alle relazioni**.

Guardate questo grafico:



Credo che i nomi degli stili rendano bene l'idea.

È importante notare che l'orientamento al compito riguarda il dare risposta ai **bisogni dell'organizzazione**, mentre l'orientamento alle relazioni riguarda il dare risposta ai **bisogni delle persone**.

Integrare queste due tipologie di bisogno (spesso molto distanti fra loro, ovvero in diretta competizione) è la sfida e il dilemma del manager. L'orientamento al compito viene detto comportamento di direzione e

consiste in azioni come:

- definire obiettivi e priorità
- fissare scadenze
- ripartire risorse
- dare direttive su cosa/come/quando fare
- verificare l'avanzamento dei lavori
- decidere
- valutare i risultati

L'orientamento alle relazioni è detto comportamento di relazione e si estrinseca in attività come:

- promuovere la partecipazione
- richiedere e ascoltare le opinioni e le preoccupazioni delle persone
- agevolare le interazioni nel gruppo
- condividere le decisioni
- offrire incoraggiamento
- occuparsi dell'evoluzione dei bisogni individuali
- fornire feedback sui risultati

È facile osservare che il comportamento di relazione richiede una consapevolezza, una flessibilità, una cultura organizzativa e un'energia notevoli.

Sicché molto spesso viene trascurato e il manager tende a rifugiarsi in un distaccato (e meno impegnativo) comportamento di direzione.

E voi, che stile adottate più frequentemente?

Che effetto produce sul vostro gruppo di lavoro?

1.5 Le "bucce di banana" nelle relazioni interpersonali del capo

Conoscete i più tipici motivi per i quali i collaboratori accusano i capi di avere comportamenti demotivanti e poco professionali?

Troverete di seguito alcuni interessanti spunti in merito.

Perché approfondire un argomento così futile?

Perché è tutt'altro che futile: la qualità della prestazione e il livello di motivazione delle persone inserite in azienda dipendono in larga misura dalla testimonianza comportamentale del "capo" e dalla sua capacità di costruire una buona relazione con i collaboratori dei quali ha la responsabilità.

Si dice, non a caso, che **"le aziende fanno quello che fa il capo"**.

Se questi è un ritardatario la puntualità al lavoro diventerà presto un optional.

Se il capo non ha mai tempo per nessuno, tutti quanti tenderanno a essere frettolosi e gelosi del proprio tempo.

Se il capo accetta la mediocrità, i dipendenti diventeranno espertissimi fornitori di risultati mediocri.

Se il capo si reca personalmente a visitare i clienti, allora significa che i clienti sono veramente importanti.

Se il capo vuole che i venditori viaggino anche la domenica e con la neve, allora bisognerà che lui lo faccia per primo e ripetutamente.

Se il capo è educato, le persone maleducate non dureranno a lungo.

Nel bene e nel male, il potere dell'esempio è fortissimo: a un manager professionale l'importanza delle proprie influenze emulative rispetto al gruppo di lavoro non sfugge mai (ricordate: "Collaboratori fa rima con riflettori").

Come infatti molti di noi hanno personalmente sperimentato, il cattivo esempio del capo è un potentissimo e contagioso alimentatore della sfiducia e della demotivazione nei suoi confronti.

Nel difficile equilibrio della relazione capo-collaboratore ancor più devastante è, per quanto riguarda il capo, la non coincidenza fra le parole e i fatti, ovvero l'incoerenza fra quanto predicato e quanto praticato.

Si tratta di un infallibile fattore di degenerazione del comportamento organizzativo dei collaboratori o, se si vuole, di un'usatissima sponda di appoggio per i dipendenti che comunque sarebbero poco produttivi (*Se non lo fa lui, perché dovrei farlo io!?*).

In proposito c'è una frase assai incisiva: il tuo comportamento parla a voce così alta che non sento quello che dici.

Se i capi si preoccupassero più spesso di guidare attraverso l'esempio, la qualità delle relazioni organizzative ne ricaverebbe un sicuro miglioramento.

Arriviamo, finalmente, ai motivi specifici di lamentela dei collaboratori nei confronti del capo.

Nel 1974 R.L. Bittel fece un sondaggio su un vasto campione di dipendenti al fine di scoprire quali sono i più comuni motivi di lamentela nei confronti dei loro "superiori".

La ricerca fu da lui intitolata *What every supervisor should know* (Ciò che ogni supervisore dovrebbe sapere) e, anche dopo trent'anni, conserva una fortissima attualità.

Ecco i primi dieci posti in questa classifica dedicata al "capo che non ci sa fare" (vedi fig. 2).

Figura 2 - I primi dieci motivi di lamentela dei collaboratori nei confronti del capo

| |
|---|
| 1. arbitrarità |
| 2. arroganza |
| 3. incapacità di dimostrare apprezzamento |
| 4. incapacità di comprendere il punto di vista altrui |
| 5. mancanza di leadership |
| 6. mancanza di schiettezza e lealtà |
| 7. incapacità di delega |
| 8. indecisione |
| 9. pregiudizi |
| 10. emotività |

In particolare, i punti 2-3-5-10 sono un sistematico "capo d'accusa" dei collaboratori nei confronti del capo.

"Manager avvisato, mezzo salvato": i dieci punti della ricerca di Bittel possono essere molto utili per fare auto-training e cercare di cadere con meno frequenza in queste trappole relazionali.

L'effetto sulla motivazione dei collaboratori sarà senz'altro benefico, anche per il contrasto rispetto alle loro aspettative: normalmente i collaboratori si aspettano una figura di capo caratterizzata da almeno qualcuno dei dieci punti di Bittel.

Deludeteli!

1.6 La motivazione del gruppo di lavoro

La motivazione del personale.

Argomento importantissimo, purtroppo a volte liquidato con frasi semplicistiche del tipo: "Tutte chiacchiere, le persone sotto sotto sono motivate solo dal denaro e, prima o poi, tendono comunque a sedersi".

La motivazione, in psicologia, è definita come un processo o stato interiore che rende conto del perché un soggetto intraprenda (o meno) un'azione finalizzata al raggiungimento di un determinato scopo.

La motivazione potrebbe definirsi come la temperatura del forno dentro il quale si colloca l'impasto con tutti i suoi ingredienti: se il forno non scalda a dovere, nulla lievita a dispetto della perfezione dell'impasto (risorse tecnologiche e finanziarie, competenze, progetti).

Il personale d'azienda, più in specifico, manifesta sempre più quattro istanze "psico-organizzative" che offrono un primo spunto pratico sull'argomento della motivazione:

1. **CONOSCERE** ciò che accade nell'impresa
2. **CAPIRE** il perché delle azioni/decisioni
3. **SENTIRSI** adeguati in un ruolo chiaro
4. **CONTRIBUIRE** alle politiche aziendali

Si tratta di quattro leve motivazionali che ogni manager dovrebbe costantemente ricordare e tradurre in prassi di coinvolgimento dei collaboratori. Dimenticarle è facile e comodo, ma assolutamente controproducente. Come esercizio manageriale, vi propongo di provare a indicare, per ciascun punto, i modi e i momenti con i quali dare un apporto pratico in quella direzione.

Vi assicuro che non è tempo perso!

1.7 Uno strumento per leggere la motivazione delle persone: la scala dei bisogni di Maslow

Un presupposto fondamentale per guidare correttamente un gruppo di lavoro è tenere ben presente che, per le persone, il lavoro in azienda non è unicamente la risposta a un'attesa di remunerazione, ma anche un modo per autorealizzarsi, creare rapporti sociali, crescere, dare e ricevere riconoscimenti affettivi, trarre comunque motivi di piacere personale.

Certamente, è vero che il lavoro è espresso da persone alle quali vengono affidate mansioni indispensabili all'attività economica dell'azienda. Ma è altrettanto importante non dimenticare che le persone sono sempre animate anche da una forte componente emotiva, legata a dei valori e a dei bisogni che insieme condizionano fortemente l'espressione delle competenze professionali sulle quali si fonda il contributo che gli individui possono apportare all'impresa.

La nota "scala dei bisogni" di Abraham H. Maslow (un famoso psicologo dell'organizzazione) ci offre utili cognizioni sulle variabili di soddisfazione delle risorse umane e sulla stimolazione del loro potenziale collaborativo.

Secondo Maslow, nell'ambito della psicologia del management i comportamenti delle persone sono motivati dalla necessità di soddisfare bisogni ordinabili secondo un criterio gerarchico:

- *bisogni fisiologici*: sono alla base della scala e comprendono alimentazione, riposo, riparo, vestiario, sesso;
- *bisogni di sicurezza*: stabilità dell'occupazione, protezione del patrimonio, assistenza contro gli infortuni, chiarezza delle regole;
- *bisogni di appartenenza*: senso di appartenenza al gruppo, amicizia, affetto, interessi e credenze comuni;
- *bisogni di stima*: definizione della propria identità nell'ambiente, autostima e stima degli altri, rispetto, fiducia;

- *bisogni di autorealizzazione*: sono al vertice della scala e identificano la necessità di affermazione tramite le proprie capacità e conoscenze, coerentemente con la propria vocazione.

Questi cinque livelli sono normalmente rappresentati come una piramide che, dal basso verso l'alto, contiene i bisogni nell'ordine della precedente esposizione.

La regole di funzionamento della scala di Maslow sono le seguenti:

- un'esigenza soddisfatta non è in grado di modificare il comportamento (ha scarsa o nulla forza motivante), solo un bisogno "attivo" può farlo;
- un bisogno non ha forza motivante se, preliminarmente, non vengono appagate le esigenze di livello inferiore nell'ordine gerarchico.

Ciò significa che le condizioni che hanno appagato un bisogno sono date come acquisite (è come se non esistessero) e al contempo diventano focali quelle utili a rispondere al bisogno successivo (l'uomo è tendenzialmente insoddisfatto).

Al tempo stesso l'uomo non avverte o non reputa importanti i "bisogni di vertice" fin quando non ha risposto ai "bisogni di base" (difficile pensare all'autorealizzazione quando non si ha di che cibarsi).

Nelle società progredite, di norma, sono soddisfatti i bisogni fisiologici e di sicurezza, mentre in particolare quelli di stima e autorealizzazione sono spesso bisogni attivi (non saziati), come tali dotati di forza motivante.

Utilizzate questo strumento come lente attraverso la quale leggere le persone e i loro comportamenti.

Cercate di conoscere la scala dei bisogni di ognuno.

Considerate la scala di Maslow come il "pianoforte della motivazione umana": occorre saper toccare adeguatamente tutti i tasti, altrimenti non si produce una buona melodia.

1.8 Cinque strumenti per motivare

Uno spunto operativo altrettanto utile per compiere “interventi motivazionali” appropriati è il seguente.

Affinché le persone siano motivate, ci sono cinque cose che devono **costantemente avere note e chiare**:

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. COSA FARE | (task) |
| 2. PERCHÉ FARLO | (reason) |
| 3. COME FARLO | (method) |
| 4. QUANTO BENE FARLO | (standard) |
| 5. COME STANNO ANDANDO | (feedback) |

In assoluto, i punti 2 e 5 sono quelli più trascurati e, guarda caso, quelli più delicati per la dinamica motivazionale. Non avere chiaro il perché delle cose e non ricevere *feedback* sulle proprie azioni è straordinariamente demotivante. Provare per credere!

L'apparente scontatezza di questi elementi è, nella pratica, dannosissima: si tende con facilità a dare tutto per chiaro, acquisito e superfluo. Errore manageriale madornale. Si potrebbe obiettare che manca un sesto elemento: il **QUANDO FARE (timing)**.

È giusto. È infatti tanto importante da meritare un cenno a sé stante. La psicologia del tempo è fondamentale, e va sempre curata: quando il tempo e gli obiettivi non sono strutturati, si scatenano ansia e indecisione. Un po' come quando ci si alza la mattina senza la benché minima idea di come impegnare la giornata. Ciò accade perché sono frustrati i bisogni di stimolo e struttura tipici dell'essere umano, bisogni senza rispondere ai quali l'individuo non riesce a organizzarsi mentalmente e ad affrontare la realtà esterna con energia.

1.9 Leadership e guida del gruppo di lavoro

Per concludere questo viaggio nel grande mondo del management delle risorse umane, trattiamo un ultimo importantissimo argomen-

to, che porta a sintesi tanti dei precedenti spunti.

È il tema dell'espressione della leadership, un tema sempre più dibattuto nell'azienda, nella politica e nella società.

La leadership incarna elementi preziosissimi per qualsiasi organizzazione:

- **la chiarezza, la rapidità e la coerenza d'azione**
- **l'aggregazione di gruppo basata sul senso di appartenenza**
- **la valorizzazione dei singoli**

Esempio, visione, coraggio, carisma, energia, audacia, coerenza, affidabilità, risolutezza, onestà, generosità, durezza...

Tante sono le caratteristiche peculiari del "leader".

Per indagare l'effetto pratico della leadership è utile studiare i cosiddetti **meccanismi di identificazione** attraverso i quali le persone percepiscono (o meno) un soggetto come leader: cosa ne amano, cosa ne temono, che sentimenti li animano, perché lo seguono, perché non lo seguono.

È attraverso questi meccanismi di identificazione che il leader **influenza** le persone.

Per approfondire il tema della leadership in questa chiave occorre procedere secondo tre fasi:

1. condividere un concetto organizzativo di leadership il più possibile semplice, chiaro e concreto;
2. staccarsi momentaneamente dal mondo organizzativo e compiere una breve esplorazione nel mondo della psicoanalisi dei gruppi;
3. portare a sintesi pragmatica gli spunti e le osservazioni maturati.

1.10 La leadership è...

Tra le tantissime, la seguente definizione mi appare piuttosto chiara, concreta ed esaustiva¹.

¹ Quaglino; Tesio; Testa (2002).

**«LA LEADERSHIP È GUIDARE VERSO I RISULTATI
ESPRIMENDO UNA VISIONE, ATTIVANDO L'ESEMPIO E PROMUOVENDO
IL GIOCO DI SQUADRA»**

In sostanza sono quattro gli elementi fondamentali del *leading*:

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. VISIONE: | leadership è “fissare il traguardo” |
| 2. GUIDA: | leadership è “stare al volante” |
| 3. ESEMPIO: | leadership è “dare l'esempio” |
| 4. GIOCO DI SQUADRA: | leadership è “fare team e network” |

- VISIONE significa definire un obiettivo per il futuro, indicare una meta, affiancando l'intuizione alla capacità di progetto;
- GUIDA significa indirizzare e condurre mantenendo la rotta;
- ESEMPIO significa rappresentare un modello coerente;
- GIOCO DI SQUADRA significa riunire le persone attorno agli obiettivi e ai compiti, facilitando lo stabilirsi di contatti e il dialogo.

Questa modalità di intendere la leadership ha il pregio della semplicità e della diretta rispondenza a ciò che in azienda serve fare, sia nel lavoro quotidiano, sia quando si sviluppano strategie, sia quando si introducono cambiamenti nell'organizzazione.

Chiaramente, a ciascuno dei quattro elementi fondamentali corrispondono numerose doti e azioni che il leader deve avere/svolgere.

Una dote/azione assolutamente cruciale è l'**abilità di comunicazione**, ciò che rende possibile l'espressione di visione-guida-esempio-gioco di squadra e la loro connessione coerente.

Non dimenticatelo mai!

Un leader è innanzitutto un ottimo comunicatore, ovvero una persona capace di:

- ascoltare/farsi ascoltare
- capire/farsi capire

- ricordare/farsi ricordare
- agire/far agire

Solo attraverso queste vie può, nell'ordine e costantemente:

- chiarire
- condividere
- coinvolgere
- ottenere risultati

Nel capitolo 3 affronteremo il tema cruciale della comunicazione interpersonale in modo più approfondito.

1.11 Psico-leadership

Considerate attentamente la seguente frase.
È di Sigmund Freud, il padre della psicoanalisi.

«Il gruppo *naturalmente affida la propria guida* solo a quei membri che sono percepiti come capaci di *influire in modo decisamente positivo sul progresso verso lo scopo*, sulla *coesione*, sulla *risoluzione dei problemi*.»

Le parole indicate in corsivo sono vere e proprie **parole chiave**, e dovrebbero diventare dei grilli parlanti per i leader d'azienda: occorre prestare un'attenzione costante a questi spunti psicodinamici e chiedersi spesso se, con i nostri comportamenti, stiamo "toccando" questi elementi cruciali dai quali dipende la risposta dei collaboratori.

In modo più strutturato e pratico, con il contributo di vari studiosi (Freud, Redl, Rosen, Lippit, Polansky e altri), abbiamo la possibilità di analizzare le radici psicologiche dell'espressione della leadership e trarne utilissime indicazioni pratiche.

Qualsiasi leader è percepito come tale nel gruppo per effetto di meccanismi di identificazione, una sorta di "agganci psicologici" grazie ai quali il leader può influenzare gli altri.

Sono tre i meccanismi di identificazione e corrispondono ad altrettanti "modi d'essere e di essere percepito" del leader.

Vediamoli in sintesi.

LEADERSHIP PATRIARCALE

- *Substrato di identificazione*: il modo di pensare e agire del leader coinvolge la coscienza morale degli individui (il Super Io) e viene percepito come una norma di condotta. L'effetto psicologico è quello del "ti devo e voglio rispettare, per te provo riverenza" (sei **autoritario**);
- *Bisogno psicologico dominante dei seguaci*: ricercare l'approvazione del leader patriarca;
- *Cosa temono i seguaci*: il senso di colpa e la "scomunica" etico-morale;
- *Sentimenti dei seguaci*: rispetto, amore/odio.

LEADERSHIP DEL TIRANNO

- *Substrato di identificazione*: le persone si sentono costrette a subire/seguire il leader, per l'impossibilità di abbandonare il campo o per i pericoli che ciò comporterebbe (ritorsione e **autoritarismo**). L'effetto psicologico sui seguaci è quello del "mi vedo costretto a rispettarci, per te provo paura". Talvolta gli individui reagiscono in modo paradossale: si convincono che la situazione è accettabile e migliore di altre e diventano accesi sostenitori del tiranno;
- *Bisogno psicologico dominante dei seguaci*: sopravvivere limitando i rischi;
- *Cosa temono i seguaci*: la ritorsione, la punizione, l'annientamento;
- *Sentimenti dei seguaci*: paura, ostilità, divinazione.

LEADERSHIP AUTENTICA

- *Substrato di identificazione*: gli individui riconoscono nel capo un modello di riferimento al quale aspirano ad assomigliare, e si sentono spinti a emulare il leader. L'effetto psicologico è quello del

- “vorrei essere come te, ti ammiro” (sei **autorevole**);
- *Bisogno psicologico dominante dei seguaci*: ottenere attenzione e considerazione da parte del leader;
 - *Cosa temono i seguaci*: la non considerazione, che porta a infelicità;
 - *Sentimenti dei seguaci*: amore, ammirazione, invidia.

I tre modelli difficilmente si rinvencono come “puri”.

Nella realtà, le percezioni del gruppo sul leader possono essere composite e variabili nel tempo. La questione chiave è identificare il modello prevalente.

1.12 Una sintesi psico-aziendale

Gli spunti precedentemente illustrati sono assunti fondamentali della psicologia dai quali non si può prescindere nella direzione di un gruppo.

Quale utilità pratica possono avere tali assunti?

Credo siano una sorta di sistema di autocontrollo del leader-manager per verificare se la propria azione direzionale è coerente o meno con gli attivatori psicodinamici del riconoscimento del ruolo di capo e dello sviluppo di coesione nel gruppo.

In pratica il suggerimento è il seguente.

Tenete sempre bene a mente la frase di Freud (con le relative parole chiave) e le leve d'azione della leadership autentica (e, all'occorrenza, di quella patriarcale e tirannica), e chiedetevi costantemente se il vostro comportamento è sintonico o distonico rispetto alle richieste psicologiche che, invariabilmente, caratterizzano i vostri collaboratori e colleghi.

Le domande cruciali che vi dovete sempre fare sono le seguenti:

- *Sono percepito/percepibile come un soggetto che contribuisce decisamente al progresso verso lo scopo, alla coesione del gruppo, alla risoluzione dei problemi? Con quali azioni e modalità di comunicazione posso esplicitare questa mia funzione?*

- *Quali tipi di “appigli psicologici” prevalenti offro ai miei collaboratori? Quelli del patriarca, quelli del tiranno o quelli del leader autentico?*
- *Per quali motivi, ovvero attraverso quali mie doti e azioni, i miei collaboratori potrebbero percepirmi come un individuo che stimola emulazione? C'è qualcosa per cui qualcuno potrebbe “voler essere come me”?*

Combinando il modello delle quattro variabili fondamentali della leadership (visione, guida, esempio e gioco di squadra) con le radici psicodinamiche del riconoscimento del capo nei gruppi, credo che ne risulti un viatico mentale, comportamentale e comunicazionale assai utile per aiutarvi a esprimere autorevolezza e capacità di influenzamento.

1.13 Ripercorrete il percorso conoscitivo e... preparatevi per quello operativo

Questo primo capitolo è denso di numerosi spunti di importanza operativa relevantissima e, in più, costituisce l'introduzione agli argomenti successivamente trattati nel libro.

Assimilarli tutti non è facile. Richiede tempo ed energia.

Bisogna allenarsi, sia cognitivamente (leggere attentamente, capire bene, memorizzare), sia operativamente (sperimentare in pratica, adattando gli spunti alle specifiche situazioni, commettere errori, correggersi, riprovare).

Per aiutarvi in questo, ho preparato due strumenti pratici.

Il primo lo trovate di seguito. Si tratta di prospetti di sintesi che riportano alla vostra attenzione i punti chiave trattati, ordinati paragrafo per paragrafo. Ne troverete uno per pagina.

Il secondo strumento di “allenamento manageriale” è contenuto nel capitolo 2, una vera e propria palestra piena di appuntamenti con un immaginario personal trainer, pensati per consentirvi di ripassare, approfondire, contestualizzare e provare i concetti e gli strumenti presentati in questo capitolo.

Il manager al centro della squadra di lavoro

- Management è conseguire obiettivi con, per e attraverso le persone.
- Sono le persone che, con le loro competenze, la capacità di “giocare in squadra” e la loro motivazione consentono un funzionamento efficiente e veloce dell’organizzazione.
- Ricordate sempre:
 1. quanto sia veramente importante investire continuamente sulle persone, anche nelle piccole azioni quotidiane;
 2. quanto il manager debba essere un coach, vale a dire un allenatore della propria squadra di lavoro;
 3. quanto sia assolutamente irrinunciabile il dare l’esempio, maturando crescente credibilità e capacità di influenzamento;
 4. quanto i migliori risultati si ottengono con l’autorevolezza e non con l’autorità.

Le tentazioni del capo inefficace

- Quando pensate e agite rispetto alle persone della vostra squadra, ponete sempre grande attenzione a non cadere in questi sette pensieri“anti-manageriali”:
 1. *in fin dei conti sono adulti e vaccinati e pagati per lavorare*
 2. *è una perdita di tempo enorme*
 3. *se hanno bisogno di aiuto, lo chiederanno*
 4. *ho cose ben più importanti di cui occuparmi*
 5. *non so come comportarmi esattamente, tendo a spazientirmi con facilità*
 6. *vorrei vedere loro al mio posto*
 7. *è un compito della Direzione del Personale*

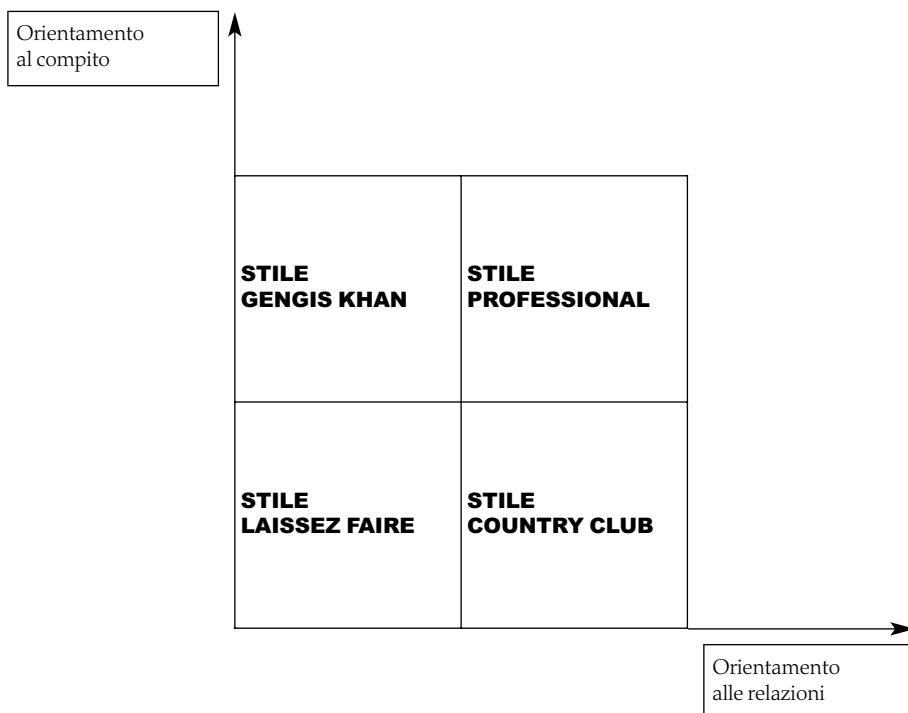
- Corrispondentemente a tali pensieri, cercate di non cadere nelle seguenti diagnosi“anti-manageriali”:
 - *hanno bisogno di un“calcio nel sedere”*
 - *evidentemente hanno problemi personali*
 - *oggiogiorno è difficile avere personale valido e motivato*
 - *hanno sempre un atteggiamento eccessivamente negativo*
 - *crederanno di non essere pagati a sufficienza*
 - *e chi lo sa... prima o poi passerà, nel frattempo ho ben altro cui pensare*

Cosa fa il manager efficace per creare le condizioni necessarie per una buona prestazione del personale?

- Ecco il decalogo del manager efficace:
 1. *Mette in chiaro la missione, i valori e gli obiettivi del suo settore e i compiti dei singoli;*
 2. *Mette in chiaro i propri punti di vista rispetto a quelli che considera i mezzi migliori per conseguire gli obiettivi, trasmettendo la sua esperienza;*
 3. *Si aspetta che i dipendenti esprimano le loro opinioni sugli obiettivi e sui mezzi, e accetta le loro opinioni quando sono manifestamente migliori;*
 4. *Mette in chiaro quali aspetti della prestazione saranno valutati, come avviene la valutazione e quale livello di prestazione si aspetta;*
 5. *Si preoccupa di chiarire, per quanto possibile, le conseguenze positive e negative dei diversi livelli di prestazione;*
 6. *Si assicura la disponibilità delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività (competenze, abilità, fondi, tecnologia, altre persone, autorità, tempo);*
 7. *Si assicura che le retribuzioni, gli incentivi, i benefit etc. siano in linea con le aspettative del personale e abbiano reale effetto motivante al lavoro;*
 8. *Offre rapide e costruttive valutazioni della prestazione, man mano che questa si sviluppa e in momenti prestabiliti;*
 9. *Manifesta attenzione, interesse e preoccupazione per il personale, ma non instaura un rapporto d'amicizia;*
 10. *Agisce in modo da stabilire un rapporto di fiducia reciproca: ammette i propri errori, mantiene la parola data (e quando non lo fa spiega la ragione), non "usa" le persone.*

**Un approfondimento sul comportamento del capo:
gli stili di azione manageriale**

- Ricordate questo grafico:



- Chiedetevi spesso in quale quadrante vi state muovendo, e quale effetto produce questa situazione sul vostro gruppo di lavoro.

Le “bucce di banana” nelle relazioni interpersonali del capo

- Non dimenticate mai i primi dieci motivi di lamentela e di reclamo dei collaboratori nei confronti del capo:
 1. *arbitrarietà*
 2. *arroganza*
 3. *incapacità di dimostrare apprezzamento*
 4. *incapacità di comprendere il punto di vista altrui*
 5. *mancanza di leadership*
 6. *mancanza di schiettezza e lealtà*
 7. *incapacità di delega*
 8. *indecisione*
 9. *pregiudizi*
 10. *emotività*

- Attenzione: i più pericolosi sono i punti 2-3-5-10.

La motivazione del gruppo di lavoro

- Fate sempre attenzione ai quattro bisogni generali delle persone inserite in un'organizzazione, e cercate di tradurli in azioni pratiche di coinvolgimento dei collaboratori:
 1. **CONOSCERE** ciò che accade nell'impresa
 2. **CAPIRE** il perché delle azioni/decisioni
 3. **SENTIRSI** adeguati in un ruolo chiaro
 4. **CONTRIBUIRE** alle politiche aziendali

- Dimenticarli è facile e comodo, ma assolutamente controproducente.

**Uno strumento per leggere la motivazione delle persone:
la scala dei bisogni di Maslow**

- Utilizzate la scala di Maslow come lente attraverso la quale leggere le persone e i loro comportamenti:
 1. *bisogni fisiologici: sono alla base della scala, e comprendono alimentazione, riposo, riparo, vestiario, sesso;*
 2. *bisogni di sicurezza: stabilità dell'occupazione, protezione del patrimonio, assistenza contro gli infortuni, chiarezza delle regole;*
 3. *bisogni di appartenenza: senso di appartenenza al gruppo, amicizia, affetto, interessi e credenze comuni;*
 4. *bisogni di stima: definizione della propria identità nell'ambiente, autostima e stima degli altri, rispetto, fiducia;*
 5. *bisogni di autorealizzazione: sono al vertice della scala e identificano la necessità di affermazione tramite le proprie capacità e conoscenze, coerentemente con la propria vocazione.*

- Attenzione a toccare nel momento giusto il tasto giusto!

Sei strumenti per motivare

- Affinché le persone siano motivate ci sono sei cose che devono costantemente avere note e chiare:
 1. COSA FARE (task)
 2. PERCHÉ FARLO (reason)
 3. COME FARLO (method)
 4. QUANTO BENE FARLO (standard)
 5. COME STANNO ANDANDO (feed back)
 6. QUANDO/ENTRO QUANDO FARLO (timing)

- I punti 2 e 5 sono quelli più spesso trascurati.

- Fateci grande attenzione, tutti i giorni!

- *Veramente* tutti i giorni!

Leadership e guida del gruppo di lavoro

- Memorizzate questa importante definizione:

«LA LEADERSHIP È GUIDARE VERSO I RISULTATI
ESPRIMENDO UNA VISIONE, ATTIVANDO L'ESEMPIO
E PROMUOVENDO IL GIOCO DI SQUADRA»

1. VISIONE: leadership è "fissare il traguardo".
 2. GUIDA: leadership è "stare al volante".
 3. ESEMPIO: leadership è "dare l'esempio".
 4. GIOCO DI SQUADRA: leadership è "fare team e network".
- Fatene un vostro giornaliero promemoria per essere davvero leader!

Psico-leadership

- Ricordate la frase di Freud, è un buon metodo per stare al centro del gruppo e guidarlo:

«Il gruppo *naturalmente affida la propria guida* solo a quei membri che sono percepiti come capaci di *influire in modo decisamente positivo sul progresso verso lo scopo*, sulla *coesione*, sulla *risoluzione dei problemi*».


- Più precisamente, potete influenzare il gruppo attraverso tre diversi meccanismi di identificazione:
 1. LEADERSHIP PATRIARCALE
 2. LEADERSHIP DEL TIRANNO
 3. LEADERSHIP AUTENTICA
- Il terzo meccanismo è la vera fonte del carisma e dell'autorevolezza.
- I primi due corrispondono all'autorità.

Una sintesi “psico-aziendale”

- Ecco un fondamentale suggerimento finale per sviluppare la vostra leadership giorno per giorno.
- Chiedetevi costantemente:
 1. *Sono percepito/percepibile come un soggetto che contribuisce decisamente al progresso verso lo scopo, alla coesione del gruppo, alla risoluzione dei problemi? Con quali azioni e modalità di comunicazione posso esplicitare questa mia funzione?*
 2. *Quali tipi di “appigli psicologici” prevalenti offro ai miei collaboratori? Quelli del patriarca, quelli del tiranno o quelli del leader autentico?*
 3. *Per quali motivi, ovvero attraverso quali mie doti e azioni, i miei collaboratori potrebbero percepirmi come un individuo che stimola emulazione? C'è qualcosa per cui qualcuno potrebbe “voler essere come me”?*
- È un metodo pratico utilissimo per aiutarvi a esprimere autorevolezza e capacità di influenzamento.

1.14 Work in progress

| FOGLIO DI RIFLESSIONE PERSONALE | |
|--|---------------------|
| Parole/concetti chiave da tenere in evidenza | |
| - - - - - | |
| Cose da imparare | Cose da disimparare |
| - - - | - - - |

| ACTION PLAN |
|--|
| <p>Tema di lavoro (breve descrizione del tema/problema sul quale vuoi intervenire)</p> <p></p> |
| <p>Obiettivo/i che perseguo (miglioramenti quantitativi e qualitativi che vuoi ottenere, possibilmente legati a parametri osservabili e misurabili)</p> <p>- -</p> |
| <p>Azioni che programmo: cosa e quando (azioni che realizzerò con indicazione del momento di inizio e fine)</p> <p>- -</p> |
| <p>Risorse necessarie (materiali, metodi, persone, strumenti, spazi, situazioni, accordi, consulenze, etc.)</p> <p>- -</p> |
| <p>Scadenze e controlli (modi e momenti di verifica dei risultati e del rispetto degli impegni, anche per eventuali modifiche/integrazioni al piano)</p> <p>- -</p> |