



# Information summary: La gestione dei collaboratori

**- Copia ad esclusivo uso personale dell'acquirente -**

**© Olympos Group srl**

Vietata ogni riproduzione, distribuzione e/o diffusione sia totale che parziale  
in qualsiasi forma senza il preventivo consenso scritto.

## Indice

Introduzione.....	3
Assegnazione degli obiettivi .....	4
La Motivazione .....	7
La Delega .....	10
Gestione delle riunioni.....	12
Il Feedback e il Coaching.....	14
Il Clima di squadra.....	17
Bibliografia .....	19

## **INTRODUZIONE**

La gestione delle risorse umane è definita come “il processo attraverso cui attrarre, sviluppare e trattenere una forza lavoro dotata e partecipativa per sostenere la *mission*, gli obiettivi e le strategie dell’organizzazione”.

Il tema della gestione delle risorse umane (HRM – Human Resource Management) si è sviluppato negli Stati Uniti nel primo dopoguerra con le teorie sull’organizzazione sviluppate da Taylor.

Solo negli anni '70 però gli studiosi di organizzazione mettono in luce la sostanziale importanza degli aspetti cosiddetti “soft” dell’organizzazione, passando da una visione direttiva, in cui i dipendenti devono essere trattati con “umanità”, ad una visione d’insieme in cui gli stessi devono essere coinvolti nella gestione aziendale. Vengono quindi sviluppati concetti come delega, motivazione, supervisione, controllo e valutazione.

Negli anni '80 si sono aggiunti ulteriori aspetti nella gestione delle risorse umane, ossia: la relazione con i dipendenti e lo spirito di gruppo. Questi aspetti hanno arricchito ulteriormente le tematiche legate alla motivazione, alla condivisione della mission aziendale, alla comunicazione, ed al lavoro per obiettivi.

Un ulteriore e fondamentale aspetto introdotto alla fine degli anni '90 è il concetto di “cambiamento”, ossia in mercati sempre più complessi ed in continuo mutamento, le aziende hanno la necessità di persone in grado di gestire ed utilizzare il cambiamento come opportunità.

In questo lavoro dal titolo “Gestione dei Collaboratori” verranno toccati argomenti quali:

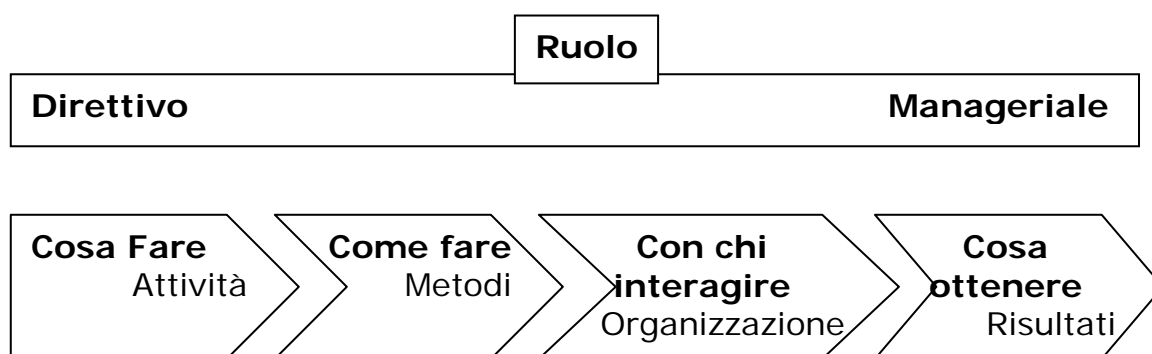
1. Assegnazione degli obiettivi
2. La Motivazione
3. La delega
4. Gestione delle riunioni
5. Il feedback e il coaching
6. Il clima di squadra

## ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Quando si parla di gestione per obiettivi (MBO - Management By Objective) ci si riferisce ad una tecnica manageriale in cui quello che conta veramente sono i risultati e la capacità dell'organizzazione di raggiungerli in modo sinergico. Questa gestione è molto diversa da quella direzionale, in cui la mansione principale è quella di accollare ed attribuire obiettivi economici e/o qualitativi ai propri collaboratori. Il lavoro per obiettivi modifica la cultura manageriale: si passa quindi da strutture funzionali concentrate sul "fare", sui comportamenti, sull'impegno e la fedeltà all'azienda, ad una struttura manageriale in cui il personale viene responsabilizzato sui risultati, gli viene chiesto di finalizzare le attività, ed è valutato con meritocrazia basata sui risultati raggiunti.

Questo approccio è efficace soprattutto in mercati moderni in cui la crescente instabilità, dinamicità, e concorrenzialità dei mercati spostano l'attenzione dal "che cosa fare" e dal "come fare", al "che cosa ottenere", lasciando al management il potere discrezionale di decidere cosa è meglio per l'azienda ottenere concretamente dal proprio settore.

*Figura 1: evoluzione del ruolo manageriale da direttivo a manageriale*

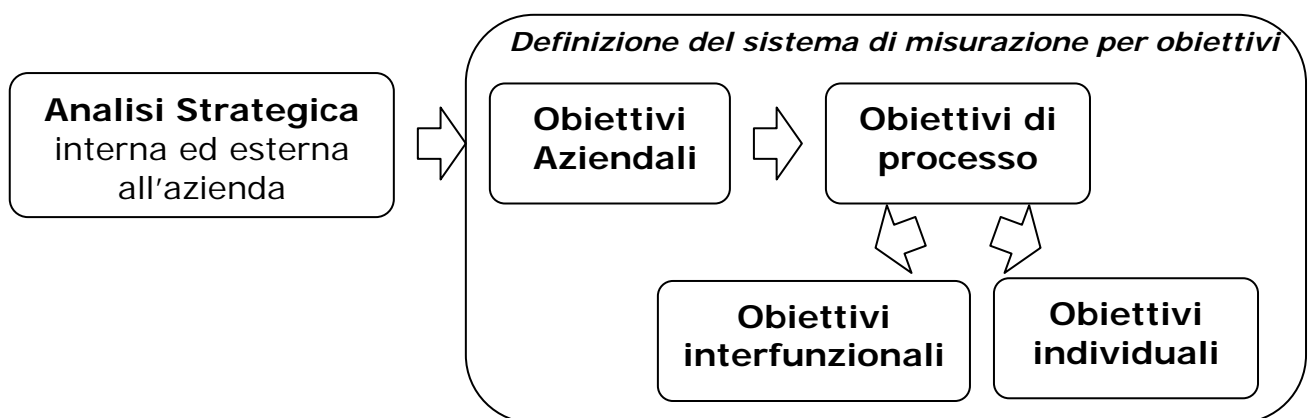


Non bisogna però cadere nei seguenti errori:

- assegnare obiettivi solo per funzione aziendale
- premiare solo risultati individuali
- concentrarsi solo su obiettivi di breve / medio termine

La gestione per obiettivi prevede da parte del management una chiara visione della strategia aziendale di medio/lungo termine (investimenti, nuovi prodotti, uscita/entrata da e in nuovi mercati, ecc...). Inoltre è fondamentale conoscere quali sono i fattori critici di successo del proprio business, i punti di forza della propria azienda e quali processi aziendali creano valore sul mercato. Questa visione porta così ad assegnare obiettivi in modo sinergico tra le diverse funzioni aziendali, a creare gruppi di progetto interfunzionali e sviluppare obiettivi coerenti di lungo – medio e breve periodo. Così facendo, gli obiettivi diventano più realistici, maggiormente condivisibili, e soprattutto motivanti. Lo svolgimento della gestione per obiettivi inizia solitamente a livello dei quadri superiori, in cui ha luogo l'elaborazione delle mete e degli obiettivi aziendali. Successivamente si elaborano obiettivi specifici per settori, reparti ed individuali percorrendo in senso discendente la gerarchia manageriale.

Figura 2: Definizione degli obiettivi e sistema di misurazione



Gli obiettivi assegnati ai propri collaboratori per essere efficacemente condivisi devono essere:

- ▶ **Specifici:** ossia ritagliati su misura sul ruolo e sulle attività dei propri collaboratori, devono quindi essere focalizzati e non generici.
- ▶ **Misurabile:** quantificabile, è necessario creare un sistema di misurazione dei risultati, di cui parleremo in seguito.
- ▶ **Accessibile:** l'obiettivo deve essere calato nella realtà di mercato e in quella aziendale; è totalmente inesatto credere che assegnare obiettivi utopistici

sia di stimolo alle persone. Al proprio personale bisogna dimostrare con i dati e soprattutto con i fatti che ciò che viene loro richiesto è concretamente realizzabile.

- ▶ *Rilevante*: le persone agiscono con maggiore motivazione quando comprendono che gli obiettivi raggiunti con il proprio lavoro sono calati all'interno di una strategia più ampia e condivisa a tutti i livelli.
- ▶ *Tracciante*: gli obiettivi devono avere una scadenza, in modo che sia di stimolo all'azione immediata e sia possibile condurre un'analisi sull'efficacia delle azioni intraprese.

Come sopra accennato, una volta definiti gli obiettivi è necessario determinare un sistema di misurazione quantitativo e qualitativo che permetta di valutare l'efficacia dei risultati. Per valutare i pesi e le misure adatte, è necessario fare assegnare una gerarchia di priorità agli obiettivi da raggiungere sia a livello interfunzionale e sia a livello individuale. In questo modo i nostri collaboratori oltre a conoscere cosa devono raggiungere, sapranno gestire anche in modo più efficace il proprio tempo. In momenti di picco lavorativo, infatti, sapranno dare una priorità alle proprie attività, riducendo stress e tensioni lavorative. Nel sistema incentivante devono essere inoltre definiti i sistemi premianti, che devono essere mantenuti con fermezza.

Un altro aspetto molto importante nella gestione per obiettivi è senza dubbio l'assegnazione degli obiettivi di gruppo. E' importante infatti unire gli sforzi richiesti ad un solo individuo con quelli richiesti ad un intero gruppo. Questo stimola la collaborazione e responsabilizza il singolo a coinvolgere i colleghi nel raggiungimento degli obiettivi.

La gestione per obiettivi è molto importante per il manager per pianificare e programmare il carico di lavoro dei propri collaboratori, approntare il budget e destinare le risorse, misurare il rendimento effettivo, delineare la propria funzione come manager e non come esecutore di lavori non finiti. Tale gestione però coadiuva anche il lavoro dei propri collaboratori perché aiuta a: programmare tempo e lavoro, sapere che cosa il capo si aspetta dal proprio lavoro e in che modo verrà valutato e quindi sapersi autovalutare.

## LA MOTIVAZIONE

### Cosa è

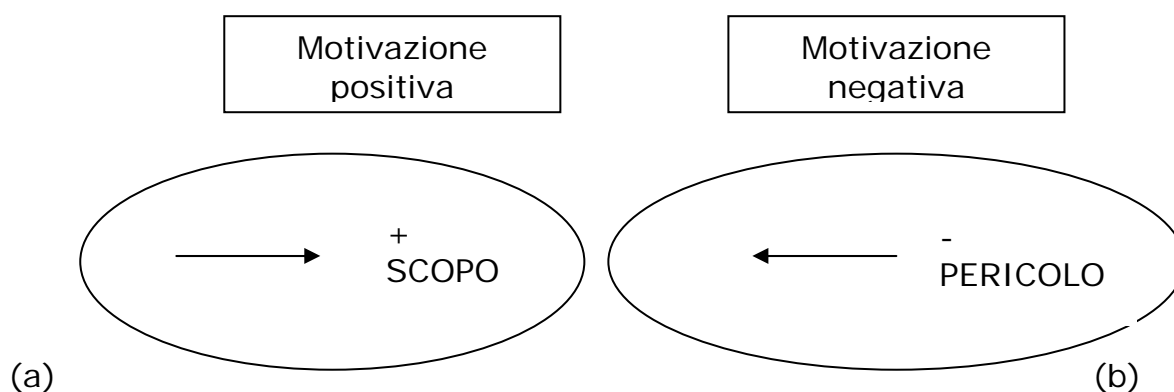
All'origine di ogni comportamento, vi è un bisogno che genera disequilibrio, tensione, vale a dire una motivazione. Questa motivazione libera una certa energia che si mette in azione, che ci spinge ad agire per sopprimere o ridurre l'insoddisfazione del bisogno e la tensione che ne deriva.

In altri termini, l'attività creata da una motivazione ha come scopo quello di soddisfare un bisogno o meglio di risolvere uno stato interiore di tensione.

Ogni comportamento ha uno scopo: vi è sempre un fine che è indotto dalla tensione; non esiste senza un motivo.

Una motivazione, inoltre, si manifesta attraverso un orientamento *verso qualcosa* oppure attraverso un orientamento che *allontana da qualcosa*. Nel primo caso si parla di motivazione positiva e nel secondo di motivazione negativa. Il modo migliore per descrivere gli effetti di una motivazione è senza dubbio quello di fare appello ad una rappresentazione topologica, secondo lo schema proposto da K. Lewin.

Figura 3: Schema di K.Lewin



L'ellisse rappresenta il campo del soggetto. Il soggetto si trova in relazione con oggetti dotati di valenza, (positiva o negativa) che conducono all'avvicinamento o al rifiuto.

Era necessario fare questa distinzione anche se nel maggior numero di casi si parla solo di motivazioni positive.

Nell'ambito lavorativo, la motivazione può manifestarsi in:

- ▶ **Energia:** le persone dimostrano tenacia e costanza nello sviluppare le proprie mansioni e nel raggiungere i propri obiettivi.
- ▶ **Identificazione:** ossia coinvolgimento attraverso la condivisione degli obiettivi aziendali.
- ▶ **Competenza:** la motivazione porta alla ricerca di un apprendimento continuo fuori e dentro l'azienda.
- ▶ **Innovazione:** quando le persone sono motivate utilizzano il cambiamento a proprio vantaggio.
- ▶ **Lealtà:** se i dipendenti trovano soddisfazione dei propri bisogni all'interno dell'azienda, essi sviluppano sentimenti di fiducia ed appartenenza

### **Alcune Teorie della Motivazione**

Per comprendere le leve fondamentali della motivazione è necessario analizzare tre teorie significative della motivazione:

- **Maslow** ha classificato i bisogni in 5 gruppi (1. bisogni fisiologici, 2. sicurezza, 3. affetto, 4. stima, 5. autorealizzazione). Quando ogni livello di bisogno è soddisfatto i bisogni del livello successivo determineranno i comportamenti. Accettato questo punto di vista, ne deriva che la non soddisfazione dei bisogni di livello inferiore impediscono la soddisfazione di quelli di livello superiore. Sebbene la gerarchia di questi bisogni si fondi su pochi dati sperimentali, è in genere confermata dagli studi della motivazione.

- **Hughes** ha precisato questa analisi distinguendo due categorie di bisogni: i bisogni affettivi che corrispondono alla tendenza alla sopravvivenza e di protezione: sono sempre presenti, impersonali e non generano soddisfazioni positive. I bisogni di sviluppo che esprimono la tendenza dinamica di evoluzione e di superamento, sono offensivi, specifici ed individualizzati.

Liberano le energie creative più elevate e provocano l'unica vera motivazione dell'uomo.

- **Herzberg** secondo cui solo i bisogni di ordine superiore sono permanentemente motivanti, in quanto l'azione per soddisfarli comporta un soddisfacimento crescente, accompagnato dal desiderio di andare più lontano

ancora. Egli fa inoltre distinzione tra i fattori che in azienda portano soddisfazione (motivanti) ed i fattori di insoddisfazione.

<b>Fattori di soddisfazione</b>	<b>Fattori di insoddisfazione (“igienici”)</b>
Raggiungimento degli obiettivi	Meccanismo di controllo
Riconoscimento ottenuto	Condizioni fisiche/ambientali
Contenuti presenti nel lavoro	Relazioni interpersonali con i colleghi
Grado di responsabilità	Politiche retributive
Promozioni in termini di carriera	Sistemi amministrativi interni
Crescita professionale	Sicurezza

### **Alcuni aspetti che favoriscono la motivazione**

La motivazione è un fattore molto personale e difficilmente attivabile dall'esterno per lunghi periodi, perché le persone sono un sistema complesso di valori e di credenze. In qualità di gestore delle risorse dobbiamo essere consapevoli che non esistono elementi che motivano le persone, ma bensì, esistono alcuni aspetti che ne favoriscono l'attivazione. Alcuni esempi sono:

- ▶ *Rendere note le informazioni generali dell'azienda* (valori, visione, missione dell'azienda): è necessario chiarire e condividere con tutti i dipendenti chi è l'azienda, dove vuole andare, cosa vuole comunicare attraverso le sue persone e soprattutto cosa vuole da loro. E' impossibile richiedere ai propri dipendenti di dimostrare tenacia nello sviluppo delle attività aziendali senza sapere lo scopo di tutto il lavoro.
- ▶ *Chiarire i contenuti del ruolo*: un aspetto che molto spesso viene sottovalutato è quello di definire esattamente quali sono le attività che un dipendente dovrà svolgere, le sue responsabilità, quali sono le attività che potrà sviluppare in piena autonomia e quali decisioni invece non potrà prendere autonomamente.
- ▶ *Favorire l'appartenenza al gruppo*: di chi avrà bisogno la nostra persona per raggiungere i propri obiettivi? come la persona dovrà interagire con le altre persone? Cosa viene fatto dall'azienda per coinvolgere l'intero sistema?

- ▶ *Tenere presenti le retribuzioni*: aumentare la retribuzione di un collaboratore quando questo presenta le dimissioni non è il modo migliore per dimostrare quanto l'azienda valorizza il suo lavoro. La retribuzione deve crescere con i risultati mantenuti nel tempo, con le nuove responsabilità assegnate e con lo sviluppo professionale e personale della persona.
- ▶ *Considerare le incentivazioni*: il raggiungimento degli obiettivi annuali deve essere incentivato da elementi di stimolo che sono diversi per ogni collaboratore (ad es. ottenere una riduzione di ore, avere un collaboratore in più in ufficio, aumento in percentuale della retribuzione, ecc...).

## **LA DELEGA**

Delega significa autorizzare e responsabilizzare un'altra persona a raggiungere obiettivi ed eseguire le attività che fanno parte del nostro ruolo. Non si tratta di uno scarico di responsabilità definitivo, ma di un'assegnazione "pro tempore" e soprattutto monitorata da parte del delegante. La responsabilità non viene quindi totalmente rovesciata sul delegato, ma condivisa con il delegante anche se in percentuali diverse. Se così vista, nel processo di delega i collaboratori svolgono attività soggette al controllo del proprio responsabile: è questo il senso della responsabilità

Per essere efficace una delega deve considerare:

- ▶ le persone: il delegante ed il delegato
- ▶ contenuti, obiettivi e misurazione della delega
- ▶ le risorse a disposizione ed i vincoli insiti nella tipologia di lavoro
- ▶ il controllo dei risultati

In primo luogo, per essere efficace la delega deve essere assegnata da una persona che ufficialmente ha un'autorità differenziata e riconosciuta dalla direzione aziendale. Non solo, ma l'attività di delega deve tener conto anche della propensione manageriale del delegato, tra cui sostenere: la pressione della responsabilità, la gestione delle risorse, la propensione al rischio, ecc...

In secondo luogo, si deve comunicare con chiarezza quali responsabilità, attività ed obiettivi contiene la delega, avendo cura di informare quali sono i limiti e le risorse a disposizione del delegato. Dato che l'uso delle risorse per compiere una determinata attività richiede la presa di decisioni, o l'esercizio di iniziative, la delega deve prevedere quali sono le decisioni che possono essere prese autonomamente e quali invece necessitano ancora di una supervisione, quali sono le responsabilità oggettive e come vengono misurati i loro risultati.

La delega inoltre ha scarso significato reale senza una corrispondente assegnazione di risorse: risorse materiali, di attrezzature, di persone, tempo, denaro ed informazioni. Una delega priva delle necessarie risorse è inefficace. Ad esempio, se un compito delegato richiede la trattativa economica con i Clienti, è necessario per la persona avere informazioni sui vincoli economici, sulle trattative pregresse, e sulle alternative esistenti da proporre agli stessi Clienti. Nell'assegnare la delega di responsabilità bisogna poi considerare i vincoli posti all'interno ed all'esterno dell'azienda, così come: le condizioni di mercato, le politiche, le procedure ed i processi aziendali, nonché i limiti di risorse a disposizione. Perciò, la delega è efficace quando coinvolge la comunicazione dei relativi vincoli.

Un altro aspetto fondamentale della delega è il controllo che deve essere accuratamente bilanciato. Se il controllo è troppo frequente, il collaboratore è portato a ritenere che la delega dichiarata sia stata nei fatti annullata. Se il controllo si esercita ad intervalli troppo lunghi rispetto alle capacità del delegato, questi si sente abbandonato a sé stesso. Perciò, se un delegante assegna proporzionate responsabilità, adeguate risorse, ma esercita il proprio controllo sul lavoro in modo inadeguato, la delega non è efficace.

Alcuni elementi che influiscono negativamente sulla delega stanno nella mancanza di chiarezza nella struttura organizzativa, e nella persistenza di fattori o consuetudini interne che divengono inadeguati o incompatibili col lavoro da svolgere. Affinché la delega sia efficace, occorre quindi una comunicazione chiara a tutti i livelli. Inoltre, deve esistere un senso di responsabilità: nessuna delega è efficace, sebbene sviluppata secondo le indicazioni sopra esposte, se la persona a cui il lavoro è stato delegato non

possiede un soggettivo senso di responsabilità o di impegno oppure non riesce a nei fatti a sostenere la pressione della responsabilità.

Come in ogni attività manageriale, l'importante dare una possibilità alle persone di mettere a frutto le proprie capacità dando tutti gli strumenti necessari, ed in caso di insuccesso trovare le soluzioni per migliorare il nostro lavoro e quello dei nostri collaboratori. Nella vita così come nella propria professione, non esistono fallimenti, ma solo risultati!

## **GESTIONE DELLE RIUNIONI**

La gestione delle riunioni è un tema inserito in questa trattazione perché è un momento di comunicazione ed interazione molto importante con i nostri collaboratori. Durante le riunioni si condividono le informazioni, si comunicano obiettivi di gruppo, si coinvolge il personale su iniziative, si discutono i metodi, si scambiano opinioni, si ispira entusiasmo ed infine si possono formare le persone.

E' proprio in queste occasioni che si dimostrano le proprie capacità di gestire le risorse umane. Si dà prova della propria capacità di leadership.

Vi sono anche momenti in cui è assolutamente inutile l'organizzazione di una riunione, ad esempio quando l'incontro può essere sostituito da telefonate o da mail, le persone chiave non possono essere presenti, il tempo di preparazione nostro personale è insufficiente, i conflitti interpersonali possono compromettere i risultati ed i costi di organizzazione sono troppo elevati rispetto ai risultati.

Per rendere una riunione conforme agli obiettivi che vogliamo ottenere è necessario prepararla con anticipo si deve quindi:

### **► chiarire il motivo della riunione**

in primo luogo si devono stabilire gli obiettivi specifici, cerchiamo di focalizzare la riunione su al massimo 3 obiettivi. L'attenzione delle persone è una risorsa scarsa da sfruttare con parsimonia e quindi nel modo più mirato possibile. Inoltre, si deve correlare il numero degli argomenti al tempo disponibile. Definire la scaletta per priorità è un

metodo che ci permette di gestire meglio il tempo e diventare rigorosi sui tempi.

► **non dimenticare a chi ci si rivolge**

cerchiamo di metterci nei panni dei nostri interlocutori: quanto sono interessati al tema? Che grado di conoscenza hanno degli argomenti? Come posso coinvolgerli negli argomenti?

► **decidere chi deve gestire la comunicazione**

non è detto che chi ha il compito di gestire le risorse o di organizzare la riunione debba poi esserne il relatore. Dipende dalla nostra conoscenza dell'argomento o alla nostra capacità di comunicare. La riunione deve avere successo e raggiungere gli obiettivi che ci siamo prefissati aldilà del nostro attivo intervento o meno.

► **scegliere i contenuti da comunicare e la presentazione**

i primi cinque minuti di una riunione fanno l'80% dell'attenzione dei suoi partecipanti. E' utile quindi interessare da subito i partecipanti alla riunione e concentrarci sui contenuti chiave che si vogliono trasmettere. Durante la riunione è fondamentale utilizzare diversi strumenti che possano coinvolgere non solo l'dito, ma anche il sistema visivo attraverso immagini o grafici, l'emotività delle persone attraverso domande o battute di spirito che alleviano la tensione. Si deve inoltre fare molta attenzione alla struttura del discorso la cui regola generale è iniziare con i temi da trattare, prima di introdurre un nuovo argomento riepilogare, concludere con un riepilogo, con l'assegnazione di compiti e con la definizione delle scadenze.

► **valutare come presentare i contenuti**

ogni argomento e tematica deve essere trattata in modo diverso, ma in ogni caso si devono ricercare gli strumenti ed i modi per coinvolgere e motivare le persone a partecipare attivamente alla riunione. In linea di principio in caso di interventi o di richieste di specifiche un bravo gestore delle risorse umane è in grado rispondere immediatamente in modo mirato ed esauriente, ma vi sono delle eccezioni. Le risposte in altra sede possono essere date quando occorrono altri dati per rispondere, il tempo

è insufficiente, o si necessita la risoluzione *one to one* dei problemi, oppure quando si è di fronte ad una situazione in continuo cambiamento. Successivamente alla riunione è sempre opportuno inviare un report con il piano d'azione comunicato e concordato in tale sede. Per fare in modo che le riunioni diventino uno strumento realmente operativo si devono inoltre monitorare con cura l'esecuzione delle attività concordate ed informare i partecipanti dei risultati raggiunti.

## **IL FEEDBACK e IL COACHING**

La relazione con il personale mette in luce aspetti di comunicazione molto delicati che devono essere considerati quando si devono dare considerazioni o valutazioni sull'operato dei propri collaboratori. E' importante comprendere che manager e collaboratore lavorano su due livelli di potere differenti e quindi ogni valutazione dovrà essere quanto mai oggettiva. Gli atteggiamenti in questi casi sono diversi. Alcuni manager discutono con i propri collaboratori dell'operato del loro lavoro senza riferire in modo diretto, quale è la qualità della loro prestazione lavorativa relativamente a tali questioni. Vi sono altri che invece non si lasciano scappare occasione per dare giudizi di merito, oppure ancora manager che delegano queste attività ai "rumors" che naturalmente si creano in un ambiente di lavoro.

Un feedback oggettivo e costruttivo deve dare invece informazioni specifiche, è centrato sui dati oggettivi ed è basato su dati e non su valutazioni personali. Vi sono due tipologie di feedback:

- ▶ Feedback positivo, quando gli obiettivi vengono raggiunti e la qualità del lavoro è considerata idonea.
- ▶ Feedback negativo, quando gli obiettivi non vengono raggiunti o quando la qualità del lavoro dei collaboratori può essere ulteriormente migliorata. Il fine di tale comunicazione è comunque quella di trovare modi alternativi per compiere le attività assegnate alle persone.

In primo luogo i due feedback non possono essere parte di una medesima conversazione, non si può iniziare elogiando una persona per poi dirle che le

cose devono comunque essere migliorate. Questa metodologia di comunicazione porta a sminuire l'elogio fatto in precedenza e a mettere sulla difensiva l'interlocutore. Inoltre, è importante verificare il momento in cui si vuole comunicare con la persona, e quindi la sua disponibilità a stare ad ascoltare. Oggettivamente non si può dare valutazioni sull'operato di una persona quando questa persona è troppo impegnata per stare ad ascoltare oppure quando vi sono altri elementi di disturbo. Anche da parte del manager deve essere dedicato tempo ad un feedback, sono da evitare quindi atteggiamenti "mordi e fuggi" senza dare la possibilità al collaboratore di approfondire quello che viene detto.

Alcuni consigli per un feedback efficace:

1. *Descrivere il comportamento osservato senza riferirsi a tratti della personalità*: vi è una differenza sostanziale tra questi due esempi di conversazione: "nel compilare le pratiche sei insoddisfacente" e "le pratiche che finora hai consegnato sono incomplete". Oggettivare la conversazione vuol dire far diventare le azioni e i fatti soggetto del discorso.
2. *Essere tempestivi*: generalmente dovrebbe essere trasmesso il più presto possibile dopo il comportamento dato. Se il feedback è ritardato è molto più difficile per una persona capire quali delle loro azioni conducono ad un risultato di successo (o di insuccesso).
3. *Essere brevi*: trasformare un momento di verifica dell'operato di una persona in una "ramanzina" non è di nessuna utilità. Le osservazioni devono essere brevi e focalizzate sui comportamenti alternativi.
4. *Identificare la situazione specifica dove il comportamento è stato riscontrato*: un feedback per essere efficace deve essere correlato a un evento concreto che sia stato osservato con attenzione e rimandato in modo oggettivo.
5. *Descrivere gli impatti e le conseguenze del comportamento stesso*: l'osservazione del comportamento da modificare deve essere motivato con altrettanti dati concreti.

6. *Non imporre soluzioni ma suggerire comportamenti alternativi:* le persone sanno benissimo come risolvere i propri problemi, per farlo però devono diventarne consapevoli. Il ruolo dei feedback è proprio quello di far risaltare alcune aree di miglioramento, proponendo comportamenti alternativi che dal punto di vista dell'osservatore potrebbero essere attuati. Il collaboratore avrà poi modo di trovarne altri se quelli suggeriti non sono a lui congeniali.

Infine, sono assolutamente da evitare giudizi sulla persona, sovraccaricarla di feedback negativi o positivi che siano, o attaccare la persona in modo aggressivo.

## **Il coaching**

Il **coaching** si differenzia dal feedback perché si focalizza su skill specifici della persona che si vogliono sviluppare e migliorare nel tempo. Se il feedback è una comunicazione fatta in modo random o al verificarsi di un errore, il coaching è assimilabile ad un piano di miglioramento professionale che si avvale però dell'affiancamento del manager stesso.

Il coaching è un'attività che ha la potenzialità di giovare sia alla persona che ricopre il ruolo di coach sia a colui che riceve, il coachee. Il risultato ultimo è che un coaching mirato può migliorare la performance di individui, gruppi ed organizzazioni. Ma la realtà quotidiana di molti manager è che essi sono sottoposti ad una forte pressione per portare risultati a breve termine e, a volte, non sono abituati ad adottare uno "stile manageriale di coaching" perché spesso sembra richiedere uno sforzo supplementare e un certo livello di rischio.

Il coaching avviene ogni giorno sul lavoro, ma è spesso casuale e destrutturato. Vi sono molti esempi di altri aspetti della vita (lo sport, il teatro, la musica) dove un approccio destrutturato al coaching produce livelli di performance irregolari. Si può fare coaching ogni qualvolta il capo vede l'esigenza e l'opportunità per farlo. Si ha un coaching adeguato quando un manager si concentra sulle opportunità e capisce esattamente che cosa fare. Trovare l'equilibrio tra esigenza ed opportunità ad effettuare coaching è molto

importante. Un manager deve accertarsi che il proprio impegno di coaching sia capito dal collaboratore, così come “quando”, “dove” ed “in che modo” potrà essere impartito. Spiegare che il ruolo del coach non è di criticare o punire ma di migliorare le performance in uno spirito d’interesse reciproco, sarà il modo migliore perché il collaboratore accetti. Sarà altrettanto importante spiegare che il coaching è un’attività sistematica, che richiede tempo. Il coaching mirato si basa sulla necessità di concentrarsi sul compito da svolgere e di dedicare tempo ad un approccio sistematico e metodico. Questo non significa negare che un coaching informale, come parte integrante del normale lavoro, possa essere molto utile. Ma un coaching appropriatamente mirato implica un impegno più coerente nei confronti della crescita personale dei collaboratori. Un buon piano di sviluppo delle competenze delle persone deve essere costruito rispondendo a queste domande:

- Quali sono le competenze da sviluppare?
- Quali sono le leve possibili a disposizione?
- Chi può fornire “aiuto”?
- Quali sono le scadenze realistiche?

## **IL CLIMA DI SQUADRA**

La differenza fra un gruppo e una folla disordinata è che il gruppo ha degli obiettivi in comune (fare del profitto, dare un servizio o semplicemente sopravvivere). Se un gruppo di lavoro non raggiunge i risultati richiesti può divenire frustrato. Per chiunque guida altre persone, raggiungere i risultati è il criterio principale di successo, sia si tratti di produzione, vendita o altri settori aziendali.

Per raggiungere gli obiettivi il gruppo deve essere molto unito. Le persone hanno bisogno di lavorare in modo coordinato e nella stessa direzione, il lavoro di gruppo dovrà assicurare che i risultati globali sono migliori della somma degli sforzi individuali. I conflitti all’interno del gruppo devono essere utilizzati produttivamente, e i confronti possono condurre a uno scambio di idee oppure a tensioni o a mancanza di coordinamento.

Esistono infatti distorsioni nei rapporti interpersonali inevitabili tra coloro che partecipano ad un gruppo. Affinché questo sia produttivo è necessario ottenere una comunicazione efficace che consenta un progressivo avvicinamento. Le unità organizzative sono costituite da uomini che debbono comunicare per poter svolgere i loro compiti; per questa ragione l'utilizzo del feed back o più semplicemente l'impegno all'ascolto (e non solo a parlare) spesso è già una buona soluzione per la gestione dei conflitti. Inoltre, è necessario che un manager faccia emergere chiaramente quali sono i conflitti sorti ed utilizzi questi conflitti per costruire insieme alle proprie persone comportamenti alternativi alla soluzione dei problemi.

All'interno di un gruppo di lavoro poi gli individui possono avere una serie di bisogni diversi tra loro. Essi vogliono conoscere quali sono le loro responsabilità a cosa possono contribuire e che livello di performance stanno dando. Il manager deve dar loro l'opportunità di prendersi responsabilità, di evidenziare il loro potenziale e dare loro riconoscimento per un buon lavoro.

Il manager deve sviluppare lo spirito di gruppo attraverso lo sviluppo della collaborazione:

- ▶ prendere in considerazione l'apporto intellettuale di tutti i propri collaboratori;
- ▶ motivare l'impossibilità di poter soddisfare bisogni personali a vantaggio del gruppo, dimostrando concretamente che questa scelta darà benefici diretti al singolo;
- ▶ condividere gli obiettivi aziendali e non solo quelli relativi al proprio gruppo;
- ▶ utilizzare i conflitti per trovare nuove strade e metodi di lavoro;
- ▶ organizzare momenti di incontro individuale e di gruppo per discutere di obiettivi e piani di lavoro;
- ▶ creare momenti di condivisione informale tra le persone, in modo da sviluppare la conoscenza dei differenti aspetti delle persone.

Il ruolo del gestore delle risorse non è sicuramente uno dei più semplici, l'importante che come nell'educazione dei figli, quello che viene detto e

comunicato alle persone sia supportato dai fatti: i collaboratori devono vedere ogni giorno traccia concreta del lavoro che si sta svolgendo per e con loro.