

BOOK SUMMARY

Vietata ogni riproduzione e/o diffusione anche in forma parziale



Gianluca Gambirasio – Alfonso Miceli

Come appassionare i collaboratori al lavoro

Indice

- Gli autori
- Introduzione
- La banca delle idee
- Autoanalisi: punti di forza e aree di miglioramento
- Testimonianze di manager d'azienda: "Dalla sua esperienza, quali sono le 5 regole d'oro per gestire e motivare i collaboratori?"

PARTE PRIMA: Stra-Manager e motivazione 3.0

Il ruolo dello Stra-Manager:

- Appassionare i collaboratori: togli il "freno a mano"
- Ognuno ha i collaboratori che si merita: eliminare gli alibi
- Differenza tra ruolo operativo e ruolo manageriale
- L'ABC dell'autorevolezza: fare quello che si predica

Come funziona la motivazione 3.0:

- Motivazione basata sui bisogni biologici 1.0 e motivazione esterna (premi e punizioni) 2.0
- Oltre i bisogni biologici: come suscitare la motivazione interna con il sistema 3.0
- Il potere dell'automotivazione
- Le tre leve della motivazione nel lavoro:
 - retribuzione
 - crescita e sviluppo professionale

- qualità della vita lavorativa
- L'approccio dinamico 3.0 alla gestione dei collaboratori
- Il segreto degli stati di flusso: quando l'attività stessa è la ricompensa
- Perché la motivazione interna (o auto-motivazione) è così potente
- I bisogni dei collaboratori: fattori igienici e fattori motivanti
- Total Reward e Work Life Balance
- Togliere i soldi dal tavolo di discussione: l'importanza del sistema di valutazione
- Come individuare per ogni collaboratore il giusto mix di fattori motivazionali
- L'importanza della seconda e terza posizione

PARTE SECONDA: La cassetta degli attrezzi del manager

Gestire le dinamiche del team:

- T.E.A.M. building: costruire team di successo

Pianificare e programmare le attività:

- La pianificazione per un manager: pianificare non significa sognare

Partire con il piede giusto:

- Il capo di fresca nomina: l'investitura del nuovo Stra-Manager
- L'inserimento del nuovo collaboratore:
 - > Descrivere la posizione
 - > Descrivere le caratteristiche della persona
 - > Organizzare l'inserimento: accoglienza, primo addestramento e valutazione dell'inserimento

Comunicare con efficacia:

- La comunicazione interpersonale: azione che mette in comune
- Calibrare le differenze
- I filtri soggettivi
- Distinguere osservazioni da giudizi

- Individua le nominalizzazioni
- Il linguaggio specifico

Guidare con la persuasione:

- Il comportamento genera comportamento
- Gestire il conflitto
- Il linguaggio persuasivo

Agire da coach del tuo team:

- Abituati a dare feed back frequenti
- Come dare il feed back
- L'importanza dei riconoscimenti positivi e della parola magica Grazie!
- Utilizza le domande da Stra-Manager

Delegare:

- Delegare ai collaboratori
 - Il processo di delega
- Piano personale di miglioramento

Bibliografia

Gli autori



Gianluca Gambirasio
(www.gianlucagambirasio.it) “di professione alpinista e per hobby consulente e formatore aziendale dal 1995”.

Laureato con lode a 22 anni in Economia e Commercio, ha lavorato per diverse società di consulenza e formazione nazionali ed internazionali prima di fondare nel 2003

Olympos Group srl (www.olympos.it).

È intervenuto come consulente e formatore aziendale in ambito commerciale e manageriale per oltre 300 aziende tra cui Epson, Cattolica Assicurazioni, Assicom, Ansys, Mirabilandia, Manor, Banca Marche, Marsh, Schneider Electric, Bayer, Technogym, Siemens, Mapa Spontex, Barilla, Best Western, Conad e Q8.

Ai suoi interventi di formazione hanno partecipato oltre 5.000 persone.

Ha scritto e pubblicato con FrancoAngeli: “Il venditore etico”, “Più risultati in meno tempo”, “Formazione Formatori”, “La montagna: una scuola di management”, “Telemarketing: telefonare per fissare un appuntamento” e “Atteggiamenti mentali e azioni per il successo”. E’ autore degli ebook: “1000 aforismi e citazioni ad uso aziendale e non solo” e “Partecipare ad un corso di formazione” e del libro in auto “Più risultati in meno tempo”.

Visualizza il profilo professionale su LinkedIn e connettiti con l’autore: <http://it.linkedin.com/in/gianlucagambirasio>.

Per contattare l’autore: gianluca.gambirasio@olympos.it.



Alfonso Miceli

Formatore e imprenditore, vive e lavora fra Malta e l'Italia. Dopo la laurea in filosofia ha lavorato come formatore e consulente per aziende pubbliche e private, tenendo centinaia di corsi e incontrando migliaia di persone aiutandole a sviluppare le proprie abilità manageriali, relazionali, commerciali.

Come formatore ha tenuto corsi in Poste Italiane, Banche, rete vendite Fiat, IEO - Istituto Europeo di Oncologia (personale clinico e amministrativo), PMI (aziende di produzione e commerciali).

Partner di Olympos Group, con Gianluca Gambirasio condivide molte passioni (non quella per la montagna, al momento preferisce il mare e i luoghi caldi come Malta e Thailandia), fra cui quella di innovare creativamente il lavoro per soddisfare al meglio i propri clienti.

Con Factory Lab (www.factory-lab.net), gruppo aperto al contributo di diversi professionisti, realizza corsi di sviluppo personale rivolti a studenti e adulti che vogliono migliorare le loro abilità di apprendimento e studio. Sugli stessi argomenti, con un accento particolare sullo sviluppo del talento, tiene un blog (<http://www.factory-lab.net/blog/>) rivolto a studenti, famiglie, insegnanti.

Attualmente impegnato a livello imprenditoriale nello sviluppo di servizi web per il marketing e lo sviluppo commerciale all'estero per aziende italiane.

Per contattare l'autore: alfonso.miceli@olympos.it



Olympos Group srl è una società di consulenza e formazione commerciale, marketing e manageriale.

Si caratterizza per un approccio pragmatico al raggiungimento degli obiettivi del Cliente sintetizzato nel payoff: "Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica" (www.olympos.it – customer.service@olympos.it).

La missione di Olympos: lo scopo per cui esistiamo

"Ci integriamo con il Cliente per garantire risultati di successo misurabili supportando le azioni delle persone nelle sfide di tutti i giorni."

La visione di Olympos: ciò che desideriamo essere

"Aiutare le Persone ad essere soddisfatte del loro lavoro nel rispetto dei principi etici e di responsabilità sociale."

I valori di Olympos: ciò che per noi conta nel lavoro

- il rispetto della persona ha la precedenza su tutto
- senza energia non si fa molta strada
- pragmatismo e velocità sono alla base del nostro agire
- lavorare divertendosi è il nostro stile

Per ulteriori informazioni: www.olympos.it

www.acenacondelitto.it / www.cenaquizteam.it /
www.cenaalcasino.it / www.montagnascuoladimanagement.it

A tutti coloro che lavorano con Passione!

Introduzione

«Le cose migliori si ottengono solo con il massimo della Passione». Johann Wolfgang Von Goethe

Sia che si tratti di un hobby o lavoro, quando manca la **“settimana marcia”**, rappresentata dalla Passione per l’attività svolta, non si mette in campo il meglio di noi stessi. Troppo spesso le persone e/o team lavorano con il **“freno a mano tirato”**: le energie vengono sprecate in conflitti interni (es. reparto tecnico vs reparto commerciale, Direzione centrale vs sedi periferiche, Capo vs collaboratori, ecc.), invidie, lotte di potere, **dinamiche da “condominio”** o semplicemente ci si limita a fare il minimo sindacale senza alcun entusiasmo in attesa delle 17, del week end e delle vacanze con la conseguente sindrome da rientro al lavoro. Il lavoro diventa per le persone un **“male inevitabile”** e non una fonte di stimolo, di Passione e di divertimento!

Tutte le persone e i team di lavoro hanno sempre e comunque potenzialità enormi. Il principale ruolo di un **manager straordinario (Stra-Manager)** è quello di riuscire ad **appassionare i collaboratori al lavoro**. Direzione, quadri intermedi, impiegati, operai e/o altri ruoli aziendali non hanno obiettivi tra di loro in conflitto: **un’azienda che va bene cresce creando occupazione, benessere e opportunità per tutti**. Nella maggior parte dei casi i responsabili da noi incontrati hanno già compreso che coinvolgere e motivare non è solo un’inclinazione personale o una questione di buon senso, ma un vero e proprio mestiere. Un mestiere che si apprende sul campo ma per il quale è richiesta anche un’adeguata preparazione.

In questo manuale troverai quello che ti serve per diventare esperto del mestiere di Stra-Manager: oltre alla conoscenze ti forniremo esercizi e tanti strumenti pratici da applicare per metterti alla prova, crescere e migliorare.

Il manuale si articola in due parti:

- 1) **lo Stra-Manager e la motivazione 3.0:** comprendere come funziona la motivazione umana, quali possono essere le convinzioni limitanti/potenzianti a questo proposito, casi aziendali;
- 2) **la cassetta degli attrezzi dello Stra-Manager:** cosa fare e come agire. Programmare un corretto processo di inserimento e gestione collaboratori con gli strumenti tecnici correlati. Programmare il proprio lavoro di Stra-Manager e quello del team. Strumenti e modelli per comunicare in maniera efficace con i propri collaboratori e creare un ambiente di lavoro altamente motivante.

Un grazie ai 3 figli di Gianluca (Alice, Alessandro e Massimiliano) che entusiasti della Vita dicono spesso Stra-bello, Stra-buono, Stra-forte, Stra-super, Stra-bravo... per sottolineare l'eccellenza di una situazione facendoci così venire l'idea del neologismo **Stra-Manager** per sottolineare il **Manager Straordinario in grado di appassionare i collaboratori al lavoro!**

Buona lettura e buon lavoro!

Gianluca Gambirasio e Alfonso Miceli

gianluca.gambirasio@olympos.it
alfonso.miceli@olympos.it

www.olympos.it

PARTE PRIMA:

**Stra-Manager
e motivazione 3.0**

Il ruolo dello Stra-Manager

Appassionare i collaboratori: togli il “freno a mano”

«Il solo test per capire davvero se qualcuno è stato un buon leader è vedere se ha lasciato dietro di sé, nelle altre persone, la convinzione e la determinazione per proseguire lungo il percorso tracciato». Walter Lippmann

Troppo spesso le persone in azienda lavorano con il “**freno a mano**” tirato. La qualità principale di uno Stra-Manager dev’essere quella di saper appassionare, coinvolgere e motivare i collaboratori per contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali mantenendo il più alto possibile il benessere del più ampio numero di persone. Se ti trovi ad agire in situazioni complesse e competitive, avrai già capito che fare il proprio dovere non è più sufficiente, occorre riuscire ad **inserire la “settima” marcia**. Come negli hobby anche nel lavoro quando un’attività la si svolge con Passione, i risultati che si possono ottenere diventano eccezionali così come la qualità della Vita e le soddisfazioni.

Un’azienda di successo e che raggiunge obiettivi via via più ambiziosi è una delle condizioni necessarie per garantire ottime condizioni lavorative per chi ci lavora e contribuire fattivamente a combattere la crisi economica. Un’azienda che cresce crea le condizioni per assumere nuovi collaboratori e non per doverli licenziare. Quando entriamo in una nuova azienda come consulenti già dal clima aziendale spesso ci rendiamo conto della situazione del conto economico. Come in una famosa battuta di Woody Allen “*Se la ricchezza non fa la felicità, figuriamoci la miseria...*”. Anche in azienda un bilancio non in

ordine crea spesso attriti e situazioni di tensione che di sicuro non agevolano nell'instaurare un clima aziendale positivo.

Ognuno ha i collaboratori che si merita: eliminare gli alibi

«Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla» M.L.King

Un **alibi** è rappresentato **dall'attribuire la causa di un insuccesso ad un fattore esterno non sotto il tuo controllo**. Rappresenta una scusa, una giustificazione a qualcosa che non è andato nel verso giusto. È molto più facile addossare la colpa di una disfatta a qualcosa che non dipende da te, rispetto a chiederti cosa avresti potuto fare di diverso per ottenere un risultato migliore. **Ricorrere agli alibi** rischia di far diminuire la tua motivazione nello svolgere le attività. **Abituarsi a non trovare mai alibi** nelle sconfitte è un ottimo modo per pretendere sempre il massimo da te stesso e aumentare il tuo potere di influenzare la realtà. La battuta di un famoso film diceva: *“più potere comporta più responsabilità”*... Per noi vale anche l'inverso: più ti assumi responsabilità, più aumenti il tuo potere di guidare te stesso e gli altri verso obiettivi e risultati desiderati.

All'interno del team lo Stra-Manager avrà personalità e potenzialità molto differenti tra di loro: dal super motivato ad alto potenziale all'oppositore cronico. Sta allo Stra-Manager trovare con ogni singola persona la strada giusta per riuscire a farla rendere di più e motivarla per il bene del collaboratore, del team e dell'azienda. Nel medio / lungo periodo vige la regola che **“ognuno ha i collaboratori che si merita”**. La responsabilità dei risultati raggiunti dal team di lavoro è sempre e comunque solo dello Stra-Manager che gestisce il team! Abituiamoci a non cercare scuse e/o attenuanti nel ruolo manageriale di Direzione e coinvolgimento del nostro team di lavoro.

Perché la motivazione interna (o auto-motivazione) è oggi così potente

«Ogni progresso è dovuto agli scontenti. Le persone contente non desiderano alcun cambiamento». Herbert George Wells

Motivazione esterna ed interna in sintesi:

<p>La motivazione esterna (bastoni e carote) ha funzionato e continua a funzionare in presenza di attività operative e di routine.</p>	<p>La motivazione interna – auto motivazione – è basata sul presupposto che le persone tendono spontaneamente a interessarsi a quello che fanno, a essere creative, a cercare di raggiungere risultati.</p>
<p>Il presupposto è che le persone tenderebbero a non svolgere spontaneamente questo tipo di lavoro e hanno pertanto bisogno di essere guidate, controllate e spinte a operare tramite premi e punizioni.</p>	<p>Essa è alla base dell'adesione personale e dell'assunzione di responsabilità in un'attività di lavoro di tipo euristico che richiede creatività, attenzione selettiva e soluzioni specifiche.</p>
<p>La retribuzione, percepita attraverso l'attività lavorativa "imposta", permette di rispondere ai propri bisogni biologici (cibo, riparo, sicurezza) o sociali di base (appartenenza e status).</p>	<p>Favorire la motivazione intrinseca delle persone è una grande opportunità, perché permette di rendere l'attività interessante "in sé" e di rappresentare essa stessa una ricompensa.</p>

PARTE SECONDA:

**La cassetta degli attrezzi
dello Stra-Manager**

Comunicare con efficacia

Il comportamento genera comportamento

“Ho scoperto che la migliore innovazione spesso è l'impresa stessa, il modo in cui la organizza.” Steve Jobs

L'organizzazione può essere vista come una **rete di promesse** reciproche fra l'azienda e i suoi dipendenti. All'interno di questa rete - **costituita da atti di comunicazione** - lo Stra-Manager è il riferimento principale per i suoi collaboratori e svolge un ruolo centrale di intermediazione, trasmissione, negoziazione fra vertice e base. L'obiettivo dello Stra-Manager è creare un ambiente in cui le persone possano sentirsi coinvolte e possano impiegare le loro migliori energie, con la testa e con il cuore, nel lavoro che sono chiamati a svolgere. Gli scambi comunicativi sono il principale strumento con cui lo Stra-Manager crea un ambiente di questo tipo. Tramite la comunicazione efficace lo Stra-Manager guida le persone a utilizzare al meglio le loro risorse individuali e di gruppo, soddisfacendo le aspettative aziendali. **La comunicazione che “guida” le persone verso un obiettivo è una comunicazione di tipo “persuasivo”.**

Questo tipo di comunicazione si attua nei discorsi, nei gesti, nelle parole, nell'esempio.

Uno degli assiomi base della comunicazione è il seguente:

il comportamento genera comportamento!

Si tratta di uno dei modi più semplici ed eleganti per influenzare in senso positivo le persone. Comportamento genera comportamento vuol dire semplicemente che noi **possiamo condurre un'altra persona a comportarsi in un modo desiderabile cominciando noi stessi a comportarci verso di lei allo stesso modo.**

Alcuni esempi:

- Se vogliamo che l'altra persona ci ascolti, cominciamo ad ascoltarla;
- se vogliamo creare un clima di fiducia, cominciamo a dare fiducia;
- se desideriamo creare un clima di passione e interesse, cominciamo a comunicare la nostra passione e interesse.

Quando impostiamo il nostro gioco, decidiamo quali "parti" o risorse vogliamo che le persone comincino a utilizzare.

Se vogliamo che gli interlocutori si comportino da adulti responsabili, cominciamo decisamente a trattarli come *adulti e responsabili*.

Se pensiamo che ogni persona ha delle risorse creative e può sviluppare interesse e piacere nell'apprendere nuove competenze, cominciamo a mostrare che siamo certi che potrà impegnarsi e provare interesse...

La cosa funziona – purtroppo – anche al contrario: generalmente le persone riescono a trasmettere in maniera molto efficace dubbi, paure, insicurezze, sfiducia (si comincia molto presto in famiglia e si continua molto spesso a scuola).

Nei "fatti" umani la realtà oggettiva non esiste; gli esseri umani hanno dentro di sé potenzialità positive e negative, di successo e di insuccesso. Le reti di influenza reciproche in cui sono presi finiscono per determinare quali di queste possibilità andranno a realizzarsi¹.

Henry Ford diceva: *"che pensiate di farcela o di non farcela avrete ragione!"*.

¹ Un famoso esperimento svolto in America ha messo in luce questo fenomeno. Studenti di intelligenza media sono stati suddivisi in due gruppi. Il primo gruppo è stato affidato a un professore, il secondo gruppo a un altro. Al professore 1 è stata data l'indicazione che gli studenti avevano un livello di intelligenza superiore alla media, al professore 2 è stato detto che i suoi studenti avevano un livello di intelligenza inferiore alla media. Nel giro di poco tempo entrambi i professori hanno trovato conferma dell'indicazione ricevuta. Nel gruppo 1 sono stati riscontrati risultati superiori alla media, nel gruppo 2 risultati inferiori...

Lo Stra-Manager non mette alla prova il collaboratore per vedere SE è responsabile o degno di fiducia; lo tratta come se già lo è, e in questo modo lo spinge ad esserlo senza usare giri di parole o discorsi esortativi (che suscitano immancabilmente la reazione opposta). Lo Stra-Manager decide che gioco vuole giocare (promesse e impegni reciproci fra persone adulte e responsabili) e poi comincia a comportarsi e comunicare di conseguenza. La fase iniziale con un nuovo collaboratore è così importante proprio perché serve a chiarire le modalità di comportamento e collaborazione che vogliamo siano seguite all'interno del nostro team.

A volte incontriamo responsabili che, non fidandosi dei collaboratori, continuano a metterli alla prova, a trattarli come se non fossero completamente adulti e autonomi, e continuano a ottenere conferme di questo!

Quando proponiamo di agire "come se" la situazione fosse già quella desiderata (collaboratore coinvolto e motivato), i cambiamenti in meglio sono immediati.

Agire da coach del tuo team

Abituati a dare feed back frequenti

«Ci si chiede qual è la differenza tra un leader e un capo: il leader guida, il capo conduce». Theodore Roosevelt

Il **pieno apprezzamento** per il lavoro svolto è una delle **aspettative principali** dei collaboratori in ogni tipo di azienda e organizzazione, mentre la **manca**za di **momenti gratificanti**, magari con la **costante condivisione di momenti negativi**, è tra i principali fattori di **stress**.

Se il compito prioritario dello Stra-Manager è quello di incrementare il contributo che le persone danno all'azienda con il loro lavoro, è **bene utilizzare il feed back quotidianamente o ogni volta che se ne ha l'occasione** perché:

- Chiunque impiega energie fisiche e psichiche per svolgere un compito si aspetta un segnale di ritorno (feed back);
- Il tipo di segnale di ritorno influenza gli impieghi di energie successive;
- La principale fonte di segnali di ritorno è il proprio responsabile diretto.

Presenza di feed back

Il riconoscimento positivo genera:

- volontà di proseguire nell'azione lodata;
- gratificazione;
- desiderio di migliorare.

Assenza di feed back

La persona che sta compiendo degli sforzi e non riceve nessun feed back tenderà a proseguire nella stessa direzione, ma andando avanti con inerzia, cioè diminuendo progressivamente l'impegno profuso.

La mancanza di riconoscimento genera:

- ansia;
- rallentamento nelle prestazioni;
- spinta a ripetere le azioni o le risposte meno difficili (evitando qualsiasi innovazione e miglioramento).

L'importanza dei riconoscimenti positivi e della parola magica Grazie!

«Per chi occupa alte cariche è più utile sapersi servire di persone capaci che non esserlo egli stesso». Luc de Clapiers, marchese di Vauvenargues

La natura umana ha spesso la tendenza a notare e far notare le cose che non vanno e di dare per scontato le tante cose positive che già ci sono.

Sforziamoci di non essere mai avari con i nostri collaboratori di:

- **riconoscimenti positivi**: fare feed back positivi ai collaboratori per le tantissime cose che già oggi fanno bene!
- **Grazie! Grazie! Grazie!** Ringraziarli per il loro contributo, il loro impegno e dedizione nel dare una mano nel portare avanti i progetti di lavoro.

Nel dare un riconoscimento positivo / dire Grazie ricordiamoci una semplice regola: **essere specifici e non generici**.

Il collaboratore capirà che lo stiamo dicendo con vera convinzione e non per formalità.

Bibliografia

«Non si può insegnare niente ad un uomo. Si può solo aiutarlo a scoprire ciò che ha già dentro di sé». *Galileo*

- Aubrey C.A., Felkins P.K., *Teamwork*, Editoriale Itaca, 1994.
- Blanchard K., Muchnick M., *Leadership in pillole. Scopri la formula vincente per ottenere il massimo dalla tua squadra*, Sperling & Kupfer, 2005.
- Blanchard K., Randolph W.A., Grazier P., *Un, due, tre... squadra! Tre passi per creare un team vincente*, Sperling & Kupfer, 2007.
- Bolchover D., Brady C., *Il manager come allenatore. Gestire il team in azienda*, Pearson Education Italia, 2007.
- Boschi P., Sprugnoli L., *Gestire i collaboratori. La leadership, il gruppo, i segreti del successo*, Giunti Demetra, 2008.
- Capodogli Bill e Jackson Lynn, *Innovare con il metodo Pixar. Lezioni di business dalla più creativa e gioiosa azienda del mondo*. Ed. Etas, 2010.
- Cattinelli A., *Comunicare coinvolgere guidare. Come creare, far crescere e gestire un gruppo di successo*, FrancoAngeli, 2004.
- Celestino R., *Team building. Fare squadra nelle organizzazioni*, Guerini e Associati, 2005.
- De Bernardis L., Distratis M., Ferrari G., Nunziata E., *Team per il successo. Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance*, FrancoAngeli, 2007.
- Di Nubila R., *Dal gruppo al gruppo di lavoro*, Tecomproject, 1999.
- Duluc A., Botteri T., *La leadership costruita sulla fiducia. Sviluppare il capitale umano per l'efficacia organizzativa*, FrancoAngeli, 2003.
- Floris P.L., *Leadership e Change Management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo*, FrancoAngeli, 2008.
- Gambirasio G.**, Andreini D., "Il venditore etico: conquistare la fiducia del Cliente con i fatti", FrancoAngeli, 2005
- Gambirasio G.**, Da Polenza A., *La montagna: una scuola di management. La determinazione del singolo e della squadra sono le chiavi del successo sul K2 come in azienda*, FrancoAngeli, 2008
- Gambirasio G.**, "1000 aforismi e citazioni ad uso aziendale e non solo. Per riflettere su: motivazione, leadership, gestione del tempo, successo, teamwork, comunicazione ed altro ancora", Olympos Group srl, 2009
- Gambirasio G.**, "Formazione formatori: emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale", FrancoAngeli, 2010
- Gambirasio G.**, "Telemarketing: telefonare per fissare un appuntamento. Trasformare i "non mi interessa / ho già il mio fornitore / non ho tempo / mi richiami più avanti, ..." in "sì"", FrancoAngeli, 2011

Gambirasio G., Più risultati in meno tempo: come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative, FrancoAngeli, 2007

Gambirasio G., Scalco C., Partecipare ad un corso di formazione: come prepararsi, partecipare e mettere in pratica quanto appreso, Olympos Group, 2011

Gambirasio G., Scalco C., Atteggiamenti mentali e azioni per il successo. Come trasformare le ambizioni personali e professionali in risultati, FrancoAngeli, 2011

Hayhurst J., *La vetta da scalare: lezioni dall'Everest sul significato del successo*, Sperling & Kupfer Editori, 1997.

Intonti P., Valdiserri L., Persi P., *Far eccellere il team. Impresa e sport a confronto. Interviste guidate a leader d'impresa e a coach sportivi*, Franco Angeli, 2003.

Katzenbach J.R., Smith D.K., *La forza dei team*, Sperling & Kupfer, 1993.

Kettlitz V., *Come trattare con i propri collaboratori. Introduzione alle nuove tecniche di leadership*, FrancoAngeli, 2002.

Lazzari L., *Il manuale del teambuilder. Tutto ciò che è necessario sapere per trasformare un gruppo di lavoro in una squadra e una squadra in una squadra specializzata*, FrancoAngeli, 2002.

Lencioni P., *La guerra nel team. Racconto sulle 5 disfunzioni del lavoro di squadra*, Etas, 2007.

Lucarelli G., *Il gruppo al lavoro. Strategie e consigli per migliorare le performance e la creatività del vostro gruppo*, FrancoAngeli, 2005.

Malaguti D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2007.

Maxwell J.C., *Le 17 leggi indiscutibili del lavoro di squadra*, Gribaudi, 2006.

March J.G., Weil T., *L'arte della leadership*, Il Mulino, 2007.

Mcgregor D., *Leadership e motivazione nelle imprese*, FrancoAngeli, 1975.

Muti P.L., *Il lavoro di gruppo. Aspetti teorici e pratici per una diagnosi dei problemi di gruppo nelle aziende*, Franco Angeli, 1992.

Nepi A., *Gestire le relazioni nel project management. Leadership, comunicazione, team building, negoziazione*, FrancoAngeli, 2004.

Pink D. H., *Drive - La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Etas, 2010.

Poertner S., Massetti Miller K., *L'arte di dare e ricevere feedback. Come realizzare un'efficace comunicazione interpersonale per migliorare la performance individuale e di gruppo*, FrancoAngeli, 1999.

Quaglino G.P., *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo*, Cortina, 1992.

Quaglino G.P., Cortese C.G., *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Cortina Raffaello, 2003.

Randolph A., Posner B.Z., *Gestire progetti con successo. Le 10 regole per dirigere team di progetto e task forces*, Franco Angeli, 1995.

Seligman M., *La costruzione della felicità. Che cos'è l'ottimismo, perché può migliorare la vita*, Sperling & Kupfer, 2003

Spiegel J., Torres C., *Lavorare in team: guida ufficiale del manager*, Franco Angeli, 1995.

Varney G.H., *Come costruire un gruppo di lavoro altamente produttivo. Guida all'azione*, FrancoAngeli, 1991.