

La gestione efficace dei collaboratori e dei gruppi di lavoro

Dr. Mario Maresca
D.ssa Lucilla Strano Rossi

Figline Valdarno
26 e 27 gennaio 2008

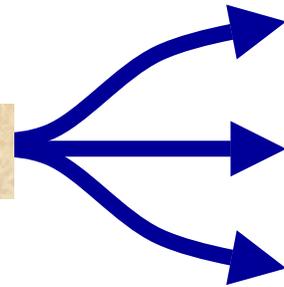
OBIETTIVI DEL CORSO

- descrivere cosa un manager dovrebbe fare per essere altamente efficiente ed efficace nella gestione del suo gruppo
- identificare le attività più appropriate per aumentare il livello di prestazioni dei suoi collaborati, sia come singoli che come team
- mettere in pratica nelle attività di tutti i giorni gli spunti appresi

Sviluppo della Performance dei collaboratori



I 3 passi



Diagnosi

Pianificazione

Gestione



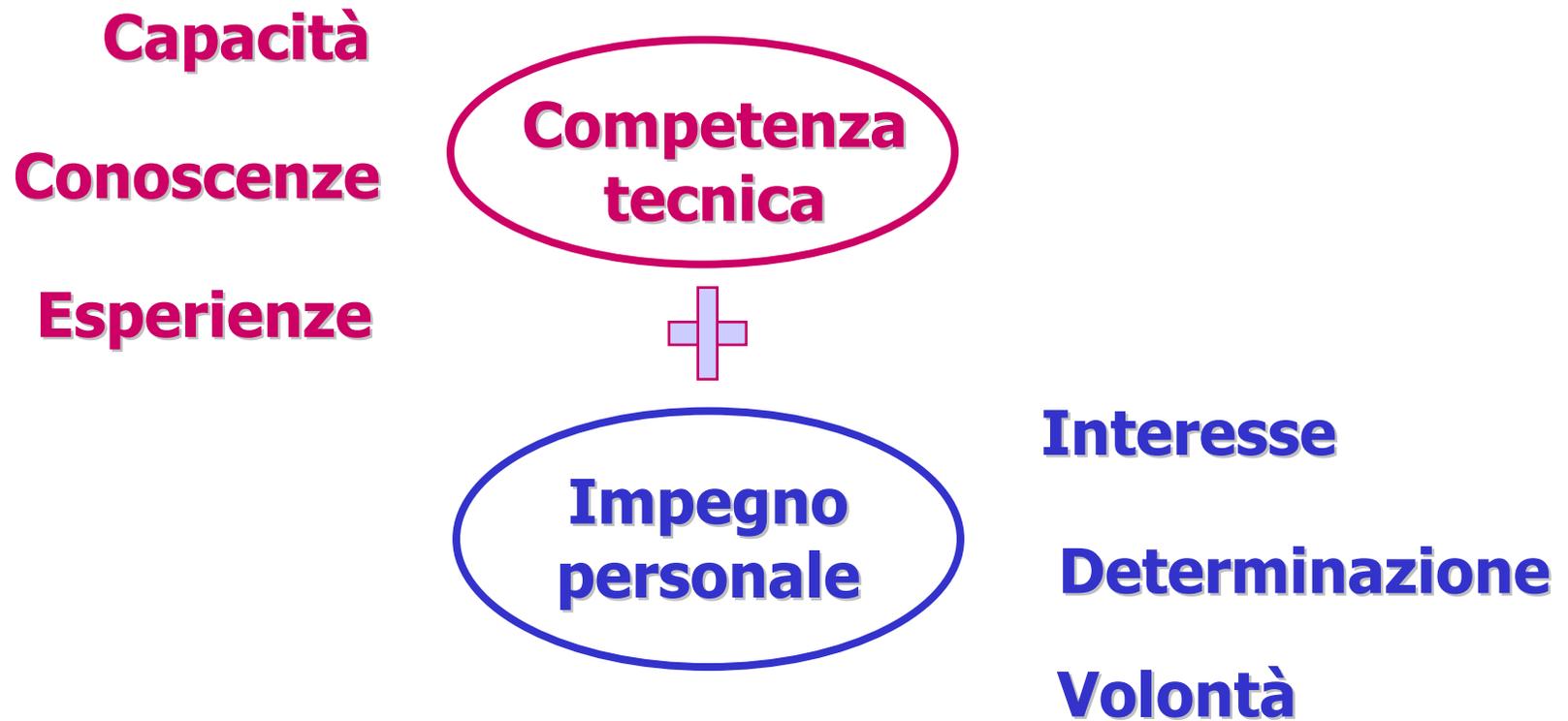
Scopo della diagnosi

- **Confrontarsi in modo adeguato e puntuale con i collaboratori e con le loro esigenze, sia palesi che latenti.**
- **Decidere in conseguenza lo stile di “guida” più appropriato alla situazione**

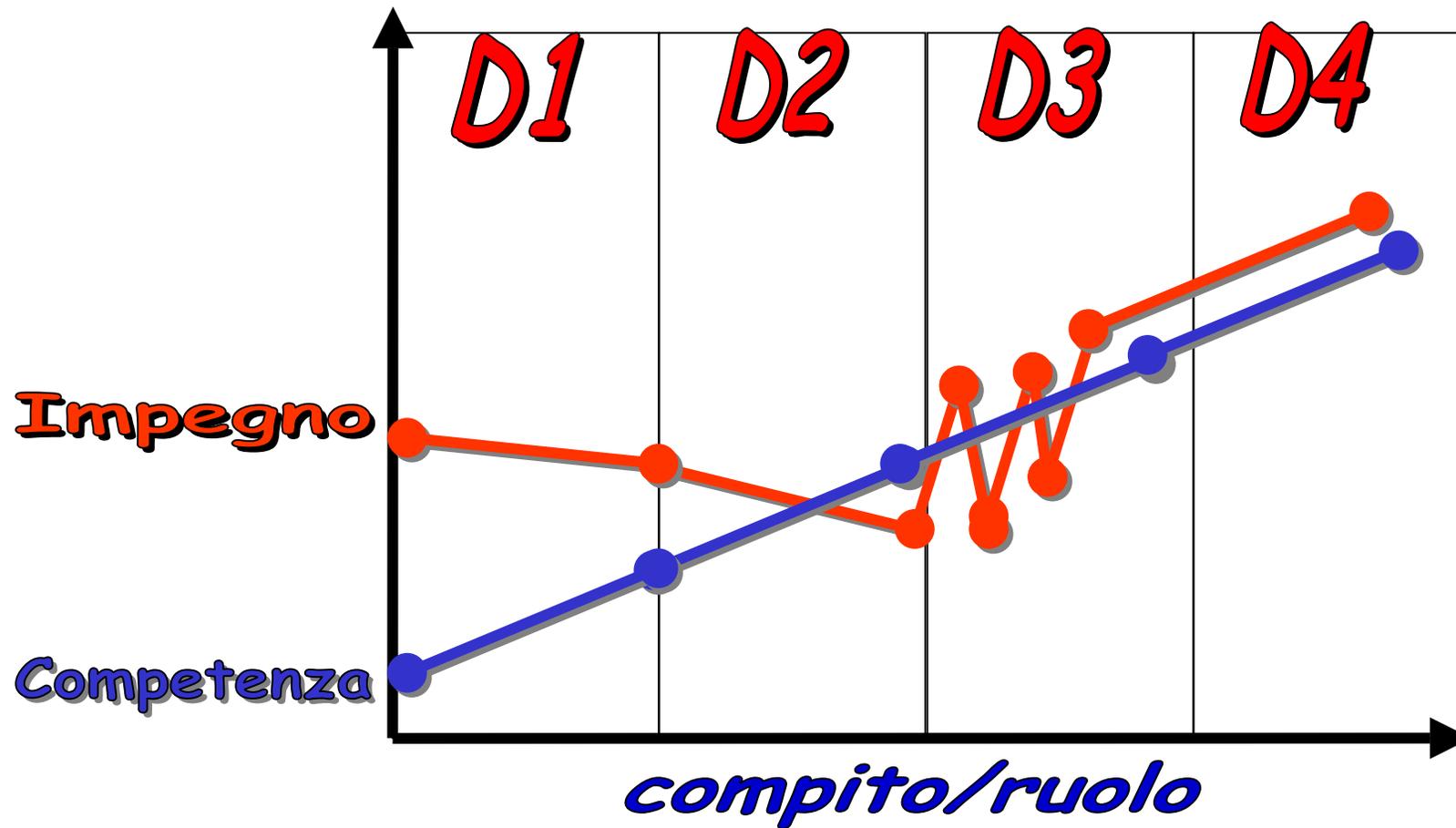
ossia ...

fermarsi a pensare prima di agire

Diagnosi della performance



I quattro livelli di sviluppo



Il livello di sviluppo D1

Bassa competenza e alto impegno:

**interessato e motivato dall'incarico ma carente in
abilità ed esperienza.**

***Es: Un collaboratore appena assunto che inizia a svolgere la
propria attività, ma gli mancano le abilità e le competenze***

Il livello di sviluppo D2

Competenza medio-bassa e impegno decrescente:

ha sviluppato alcune abilità in relazione all'obiettivo o all'incarico, ma può essere demotivato per aspettative disattese.

Es: Il collaboratore dopo i primi tempi si accorge che lavorare per "quell'obiettivo" non è particolarmente facile

Es: Il collaboratore che è passato da un team ad un altro.

Il livello di sviluppo D3

Competenza medio-alta e impegno variabile: discrete abilità ma fiducia instabile e sensibilità alle variabilità ambientali.

Es: Il collaboratore che conosce bene il proprio obiettivo, e che spesso (ma non sempre) riesce ad ottenere i risultati attesi.

Es: Il collaboratore che è in un momento delicato per motivi personali.

Il livello di sviluppo D4

Alta competenza e alto impegno:

conosce a fondo l'obiettivo o l'incarico ed è sicuro e motivato.

Es: Il collaboratore che raggiunge l'obiettivo in modo ottimale riuscendo a personalizzare il compito.

Es: Il collaboratore che conduce la propria attività costantemente con risultati più che buoni e con capacità d'iniziativa.

**Indipendentemente dallo stadio di sviluppo
tutti hanno bisogno di:**

- ✓ **Definizione degli obiettivi e dei risultati attesi**
- ✓ **Verifica della performance**
- ✓ **Feedback e riconoscimenti**

Necessità livello D1

- ✓ **Obiettivi chiari**
- ✓ **Piani di azione**
- ✓ **Scadenze**
- ✓ **Priorità**
- ✓ **Standard per come deve essere un buon lavoro**
- ✓ **Informazioni sul lavoro e l'organizzazione**
- ✓ **Istruzioni su come, quando e con chi**
- ✓ **Confini su autorità, responsabilità ed aree di intervento**
- ✓ **Frequenti feedback sui risultati**

Necessità livello D2

- ✓ **Obiettivi chiari**
- ✓ **Feedback frequenti sui risultati e sulle azioni**
- ✓ **Verifica periodica**
- ✓ **Apprezzamento per i progressi fatti**
- ✓ **Spiegazioni e chiarimenti**
- ✓ **Coinvolgimento nel decidere e nel risolvere i problemi**
- ✓ **Incoraggiamento**

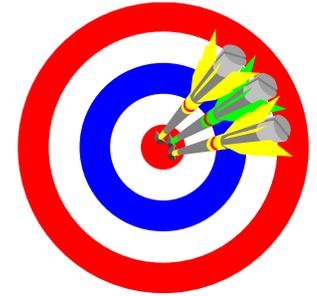
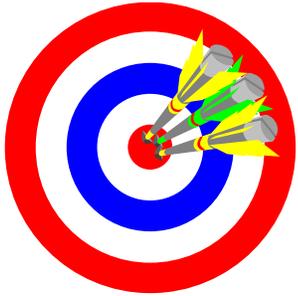
Necessità livello D3

- ✓ **Obiettivi chiari**
- ✓ **Un mentore (consigliere)**
- ✓ **Opportunità per esprimere dubbi**
- ✓ **Rinforzo della fiducia**
 - **Supporto e incoraggiamento**
 - **Meriti e riconoscimenti**

Necessità livello D4

- ✓ **Obiettivi chiari**
- ✓ **Varietà e sfide continue**
- ✓ **Un collega che possa fare da mentore**
- ✓ **Riconoscimenti per il contributo**
 - **responsabilità e autonomia**
 - **fiducia**

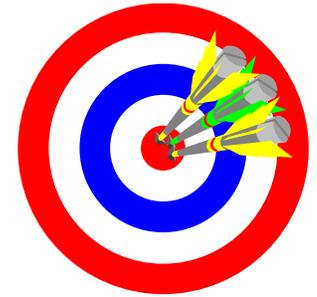
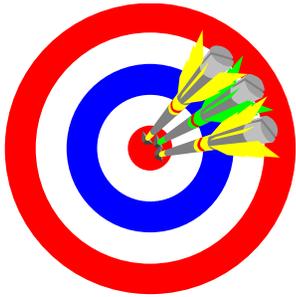
Obiettivi ben formulati



“È più facile colpire un bersaglio che non vedi, che un bersaglio che non hai.”

Anonimo

Obiettivi ben formulati



Alice chiese al Gatto: “Vorresti dirmi come si esce da qui?”

“Dipende soprattutto da dove vuoi andare” - rispose il Gatto.

“Non importa molto” - disse Alice.

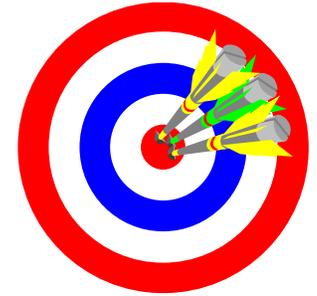
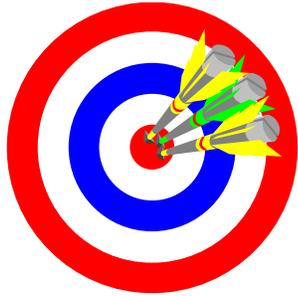
“Allora non importa la strada che prendi!” - rispose il Gatto.



“...purché si arrivi da qualche parte...” -
aggiunse Alice per spiegare.

“Beh, se è per questo stai pure tranquilla...”
- disse il Gatto - “... basta che non ti
fermi prima...”

Obiettivi ben formulati - SMART -



→ **S**PECIFICI

→ Cosa voglio, esattamente?

→ **M**ISURABILI

→ In che misura (quantità, qualità, ...)

→ **A**CCETTABILI

→ Sono coerenti con i miei valori?

→ **R**EALIZZABILI

→ Sono sotto il mio controllo?

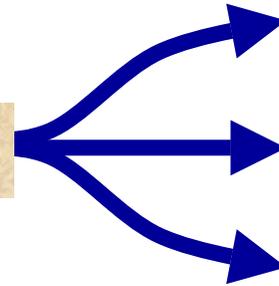
→ **T**EMPORIZZATI

→ Entro quanto tempo?

Sviluppo della Performance dei collaboratori



I 3 passi



Diagnosi

Pianificazione

Gestione



Pianificazione

**individuare le azioni per incrementare
capacità e impegno in chi lavora con noi
considerando il punto di partenza attuale
e un percorso di sviluppo**

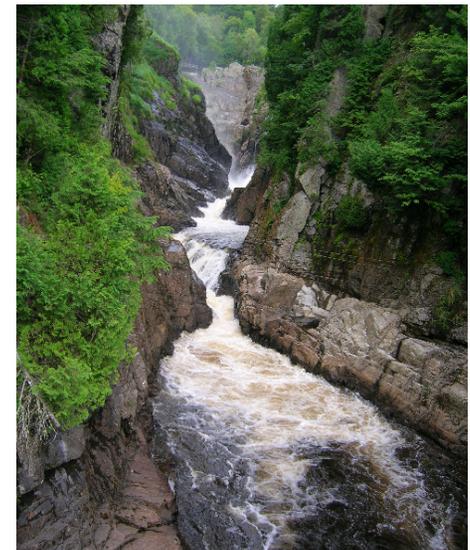
Flessibilita'

Essere consapevole del proprio modo

"naturale" di agire verso i collaboratori

Calibrarlo rendendolo adeguato al contesto

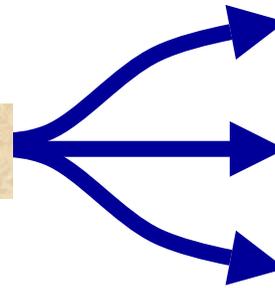
**Modificarlo nel tempo, a seconda
dell'evoluzione**



Sviluppo della Performance dei collaboratori



I 3 passi



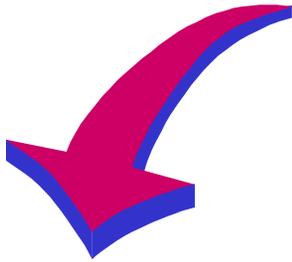
Diagnosi

Pianificazione

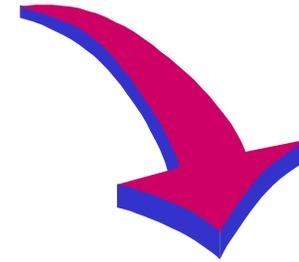
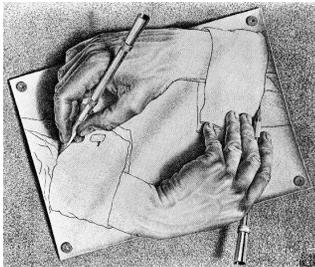
Gestione



Gestione efficace

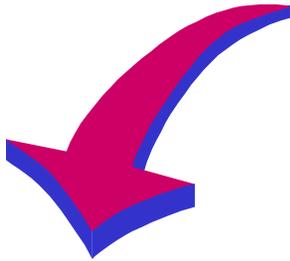
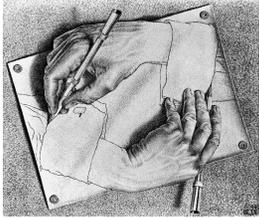


Compito



Relazione





Compito

Gestione efficace

- **obiettivi e mete di team e di organizzazione**
- **che lavoro deve essere svolto e come**
- **modalità e scadenze**
- **conoscenze e competenze necessarie**
- **Identificare aree di forza e miglioramento**
- **colmare i "gap" di conoscenza**
- **monitorare le attività svolte**

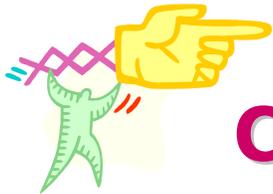
Gestione efficace

- **rinforzi positivi e motivazione**
- **supporto di natura personale**
- **lavorare sulla "fiducia" reciproca**
- **fornire adeguatamente i feedback**
- **essere aperti ed accessibili**
- **dimostrare coerenza**
- **coinvolgere i collaboratori nelle decisioni che li riguardano**
- **incoraggiare ad assumersi rischi**



Relazione

I due comportamenti base



Comportamento di "educazione"

- **Organizzare**
- **Strutturare**
- **Indirizzare**
- **Insegnare**
- **Supervisionare**

Comportamento di supporto

- **Ascoltare**
- **Incoraggiare**
- **Motivare**
- **Coinvolgere**
- **Spiegare**





Comportamento di educazione

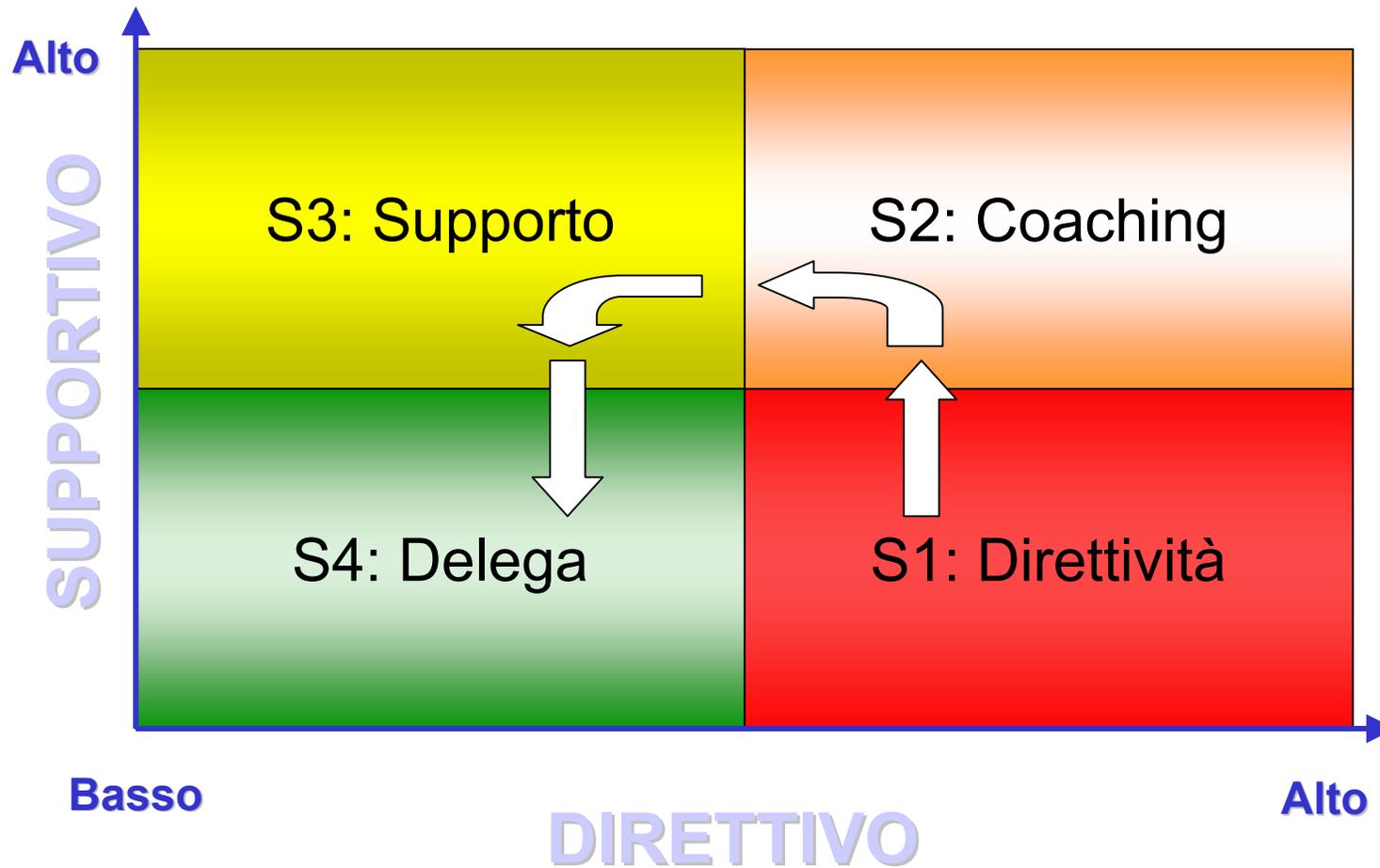
- **Definire obiettivi, con metriche e scadenze**
- **Pianificare e organizzare: lavoro, risorse, piani di azione e priorità**
- **Determinare i metodi di valutazione e controllare il lavoro**
- **Delineare quali ruoli il manager e i collaboratori giocheranno nella realizzazione dell'obiettivo e in che modo le decisioni saranno prese**
- **Fornire frequenti feedback sui risultati**
- **Istruire il team su come svolgere un incarico specifico**
- **Supervisionare attentamente i progressi**

Comportamento di supporto

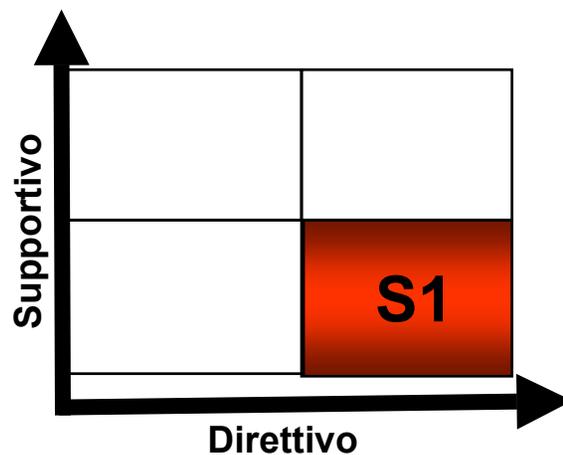


- **Incoraggiare, rassicurare e gratificare il gruppo**
- **Ascoltare i problemi e dare eventuali spiegazioni**
- **Coinvolgere nel decidere sollecitando suggerimenti o input**
- **Incoraggiare la risoluzione autonoma dei problemi**
- **Dare informazioni su ciò che è accessibile a livello di gruppo**
- **Incoraggiare il lavoro di gruppo**

LA MATRICE DEI COMPORAMENTI

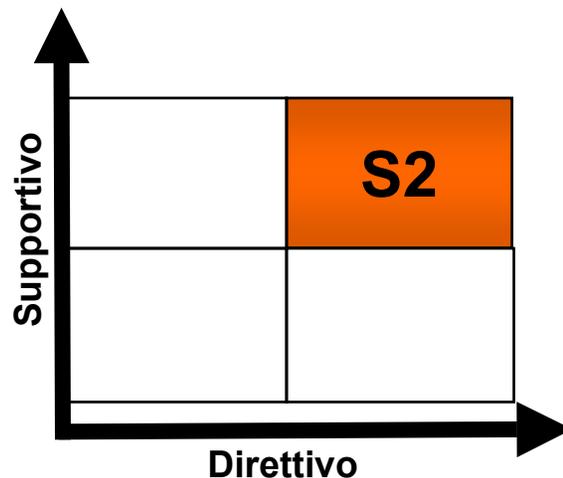


Stile S1: il Direttivo *structuring*



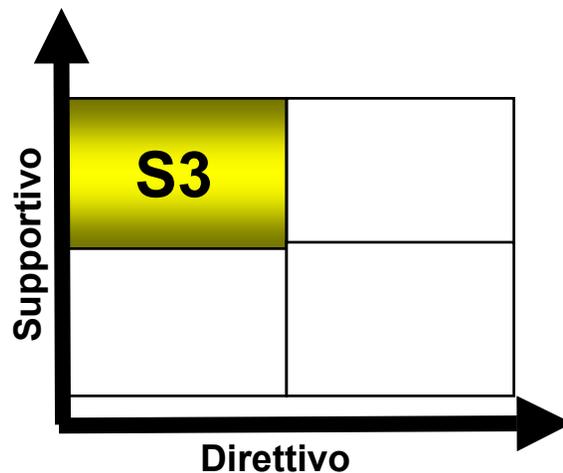
- ✓ **Identifica i risultati desiderati, gli obiettivi e le scadenze**
- ✓ **Definisce gli standard di un buon lavoro**
- ✓ **Fornisce direzione e istruzioni specifiche**
- ✓ **Mantiene la guida nel piano d'azione**
- ✓ **Mantiene la guida nella risoluzione dei problemi**
- ✓ **Fornisce continui follow up e feedback**

Stile S2: il Coach *resolving*



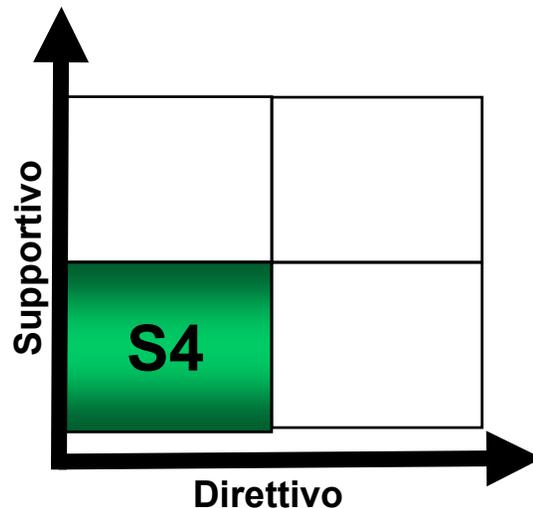
- ✓ Coinvolge i collaboratori nell'identificare e risolvere i problemi e definire gli obiettivi
- ✓ Fornisce direzione, supporto, rassicurazione e riconoscimenti
- ✓ Ascolta – offre al team un'opportunità di discutere dei dubbi e condividere le idee
- ✓ Spiega perché è stato adottato un particolare approccio
- ✓ Continua a fornire frequenti follow up e feedback

Stile S3: il Mentore *collaborating*



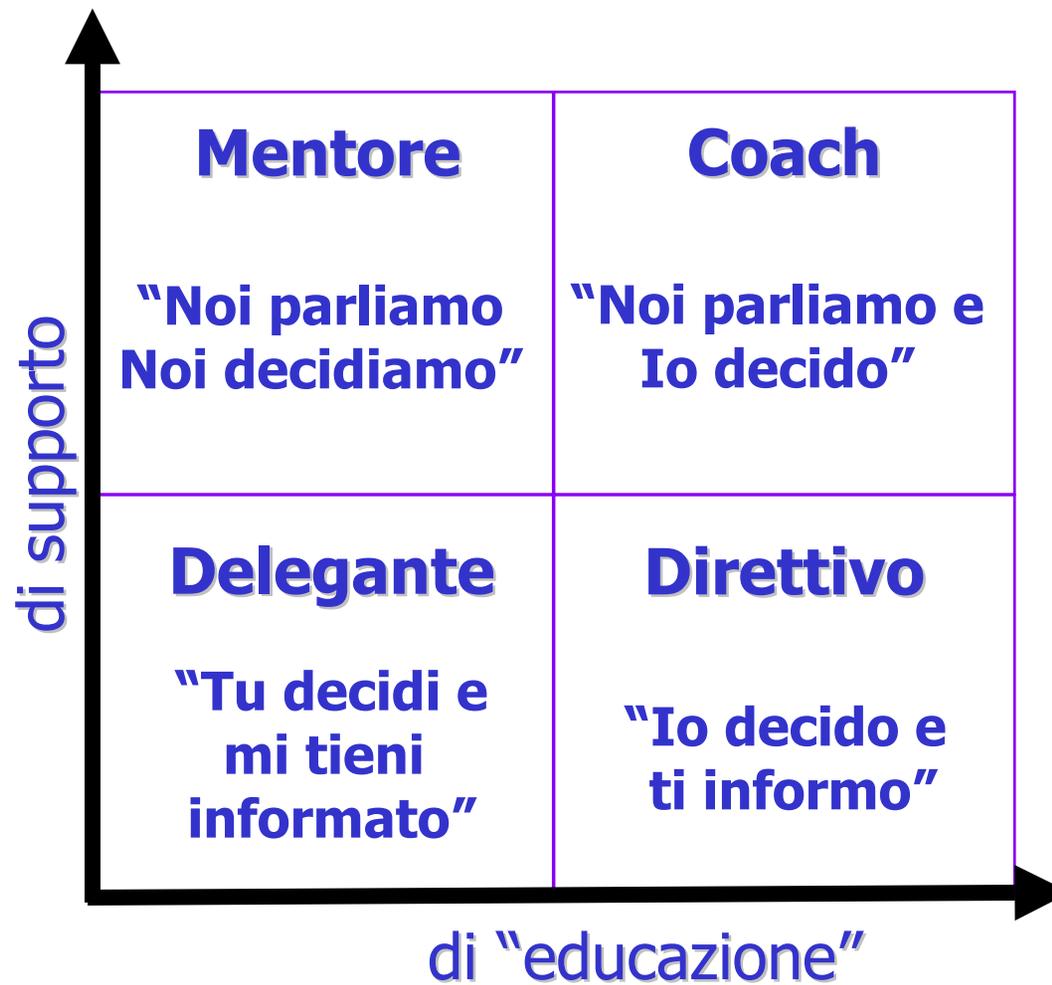
- ✓ **Condivide la responsabilità nell'identificazione del problema e nella definizione degli obiettivi**
- ✓ **Chiede al collaboratore di assumere la responsabilità del piano di azione**
- ✓ **Incoraggia a discutere dubbi e idee**
- ✓ **Supporta nella risoluzione dei problemi condividendo idee ed esperienze**

Stile S4: il Delegante *validating*



- ✓ Agevola l'assunzione di responsabilità
- ✓ Definisce i risultati attesi sul compito delegato
- ✓ Incoraggia ad assumere la guida nella definizione degli obiettivi, del piano di azione e nel decidere
- ✓ Riconosce, valuta e ricompensa i contributi all'organizzazione
- ✓ Sfida a raggiungere livelli più alti di prestazione

Lo stile decisionale nei 4 quadranti



Dare un feedback – il processo

- ✓ **Introdurre la Sessione**
Creare il clima / chiarire lo scopo, il processo, il risultato atteso / verificare l'accettazione

- ✓ **Ricerca il punto di vista del coachee**
Favorisci una discussione / parti dal suo punto di vista / focalizzati prima sui punti di forza, poi concentrati su quelli di miglioramento / stabilisci un piano

- ✓ **Riassunto e impegno del Coachee**
Accordatevi sul riassunto / concordate le azioni di sviluppo / fai in modo di ottenere eventuali suggerimenti e la sua presa di responsabilità

La motivazione

Riconoscimenti



✓ riconoscere un lavoro ben fatto



✓ individuare le leve dei collaboratori

✓ fornire riconoscimenti concreti



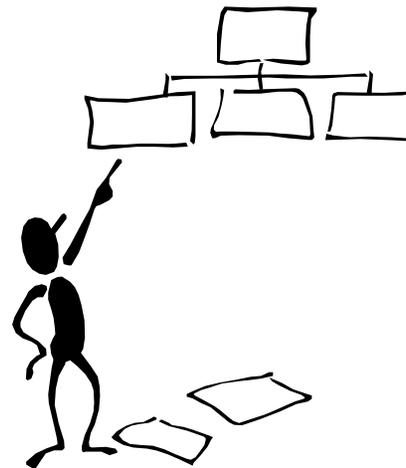
✓ evitare di appropriarsi di meriti non propri



VALORI E CRITERI

**cosa è veramente importante e
come sapremo di averlo ottenuto ?**

**si estraggono attraverso domande dirette su esperienze probanti o
ascoltando attentamente le parole che sono pronunciate in modo
particolarmente enfatico (parole calde)**



VERSO

LONTANO DA...

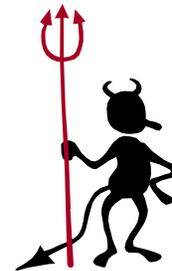
Si è motivati di più dal “bastone” o dalla “carota” ?

linguaggio tipico

linguaggio tipico

verbi di azione e raggiungimento

verbi di evitamento o allontanamento

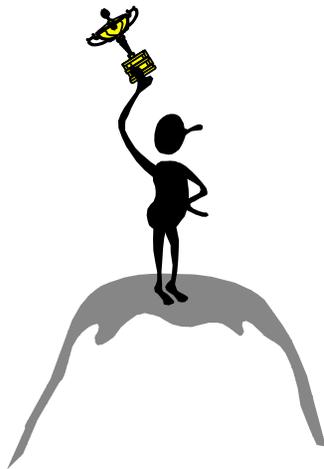


REFERENZA INTERNA

La fonte del giudizio è dentro o fuori di noi ?

linguaggio tipico

- “lo so io quando....”
- usa la prima persona singolare



REFERENZA ESTERNA

linguaggio tipico

- “gli altri sanno quando....”
- usa la terza persona



COSTRUIRE UN BUON TEAM



Produttività'

**Capacità del team di lavorare insieme
e raggiungere risultati**

Dipende da

- **Competenze tecniche**
- **Competenze funzionali**
- **Capacità di problem solving**
- **Capacità di decision making**



Morale

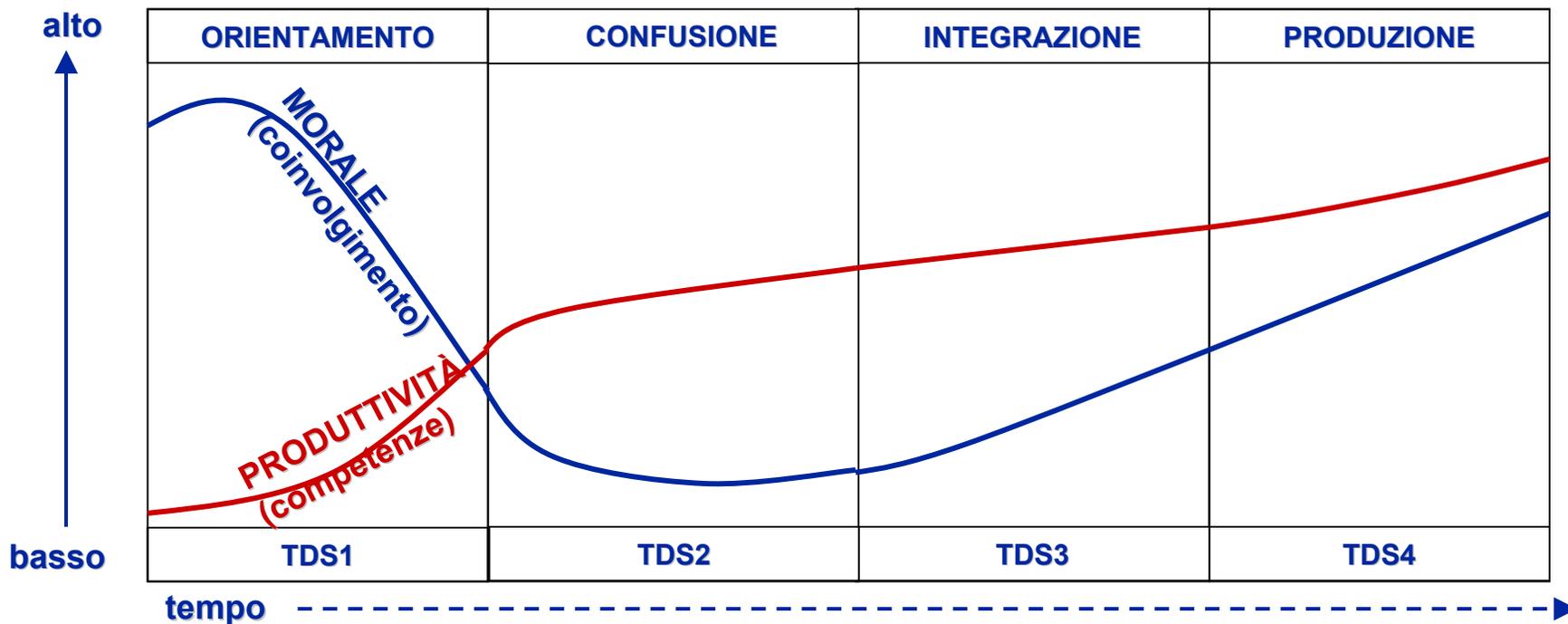
**Rappresenta la motivazione del Team,
la coesione dei membri
e la loro confidenza**

Dipende da

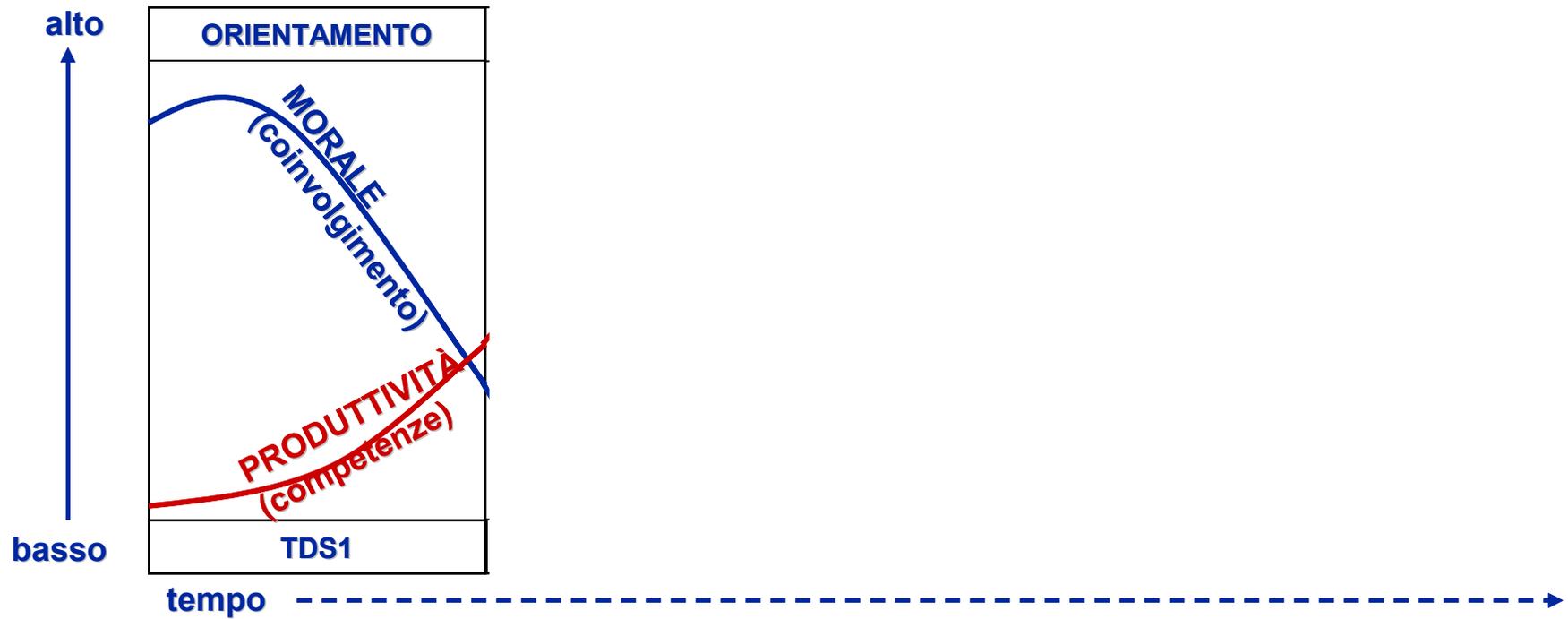
- ✓ **atteggiamento: entusiasmo ed ottimismo**
- ✓ **impegno**
- ✓ **relazioni**
- ✓ **riconoscimenti alle persone**
- ✓ **riconoscimento della leadership**
- ✓ **accettazione dei ruoli**



Stadi di evoluzione del gruppo



Produttività (competenza)
Morale (coinvolgimento)



Produttività (competenza)
Morale (coinvolgimento)

TDS1: Orientamento

cosa può accadere



- Aspettative elevate
- Impazienza
- Comportamento "di facciata"
- Assenza di ruoli, norme, struttura, obiettivi chiari
- Dipendenza dall'autorità
- Valutazione dei limiti da imporre e imporsi

TDS1: Orientamento

Necessità



- Obiettivi del team**
- Accordo su ruoli e standard**
- Accordo su autorità e responsabilità**
- Accordo sulla struttura: chi fa cosa, come, quando, competenze necessarie**
- Conoscenza reciproca**
- Informazioni sulle risorse**

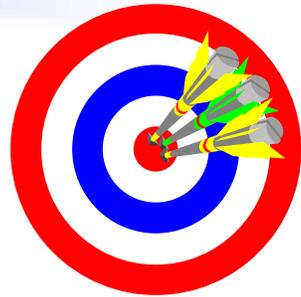
LE REGOLE DEL GIOCO



LE REGOLE DEL GIOCO

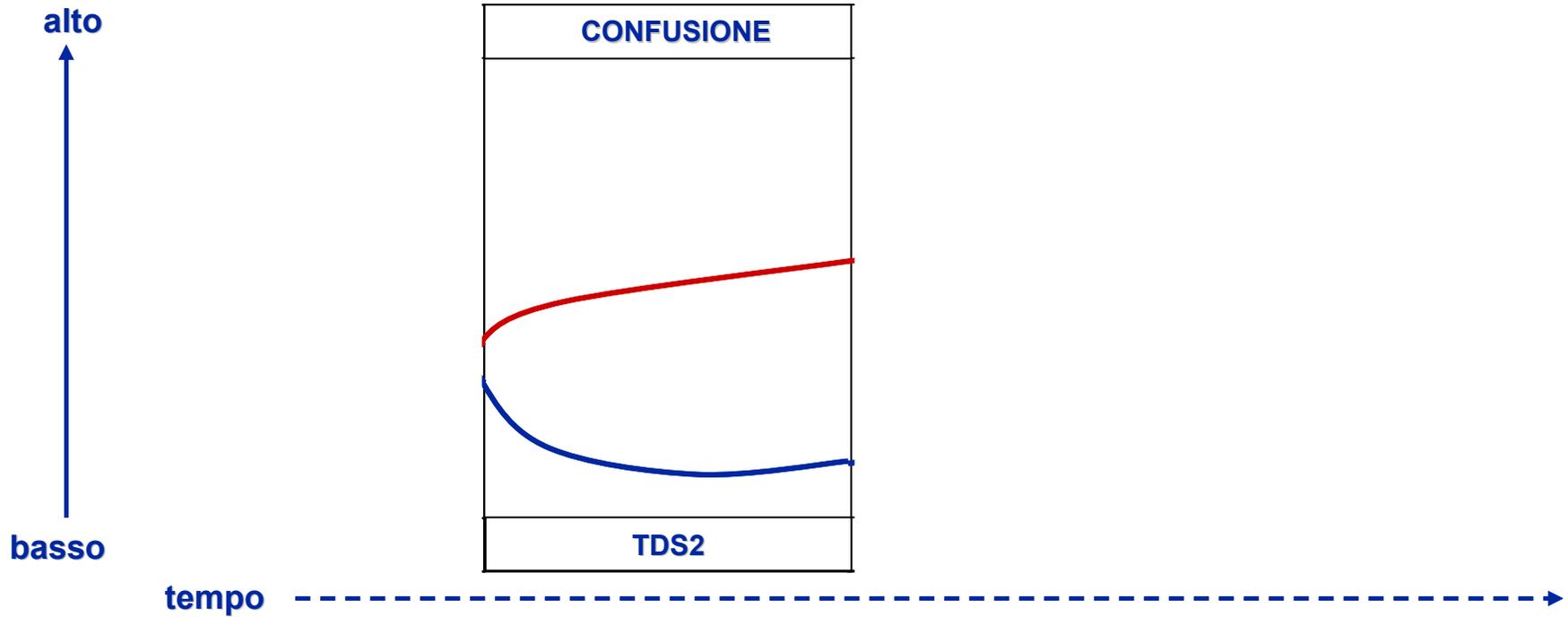
- ✓ **Condivisione degli obiettivi, degli standard richiesti e dei ruoli**
- ✓ **Operatività**
- ✓ **Decisioni**
- ✓ **Gestione dei conflitti**
- ✓ **Comportamento individuale**





OBIETTIVI

- ✓ **Definizione degli obiettivi generali**
- ✓ **Definizione degli obiettivi del sottogruppo**
- ✓ **Definizione degli obiettivi del singolo e dei risultati attesi**



Produttività (competenza)
Morale (coinvolgimento)

TDS2: CONFUSIONE

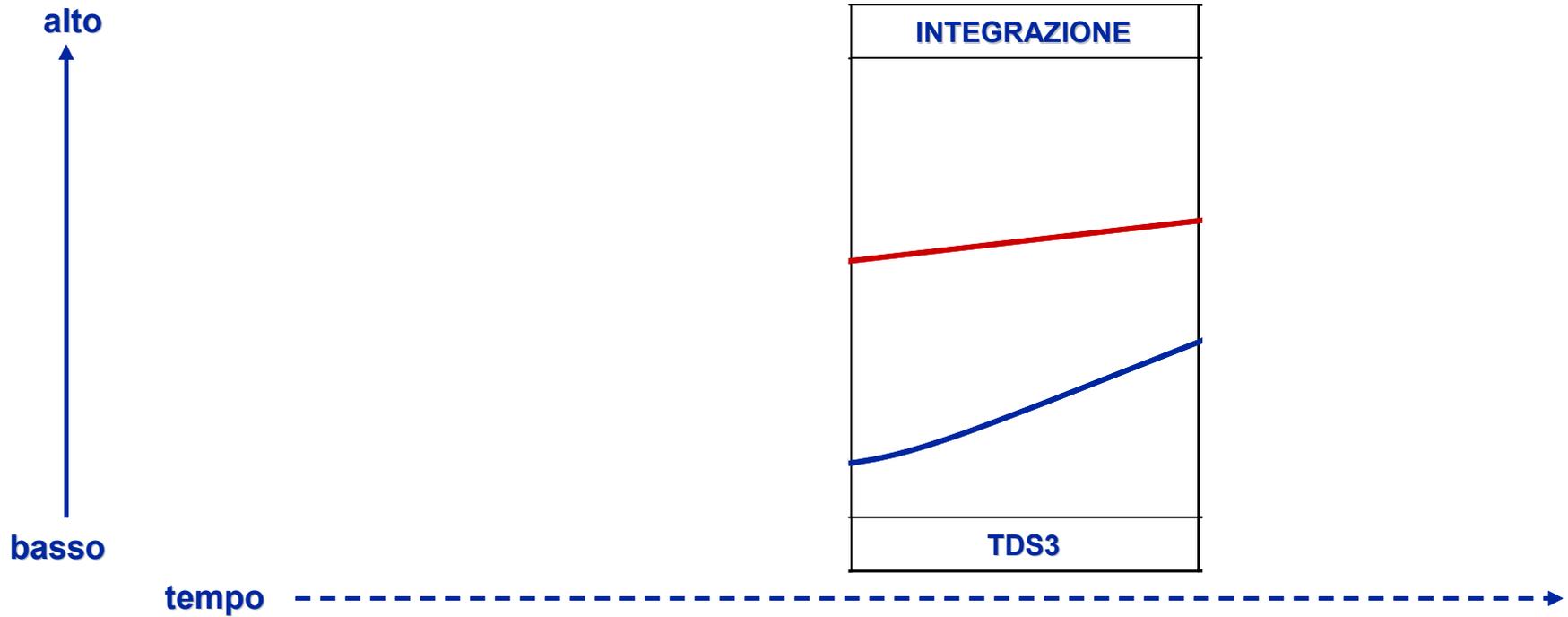
Cosa può accadere

- ✓ **Scostamento tra aspettative e realtà**
- ✓ **Insoddisfazione per la dipendenza dall'autorità**
- ✓ **Comportamento negativo verso il chi gestisce**
- ✓ **Frustrazione per la carenza di ruoli, norme, struttura, obiettivi chiari, piani d'azione**
- ✓ **Competizione per l'attenzione dei vertici e degli altri componenti**
- ✓ **Sensazione di incompetenza e confusione**

TDS2: CONFUSIONE

Necessità

- ✓ **Definizione di obiettivi, ruoli, struttura, regole del team**
- ✓ **Sviluppo della capacità di comunicazione** (ascolto attivo, feedback positivi, gestione conflitti e problem solving)
- ✓ **Valorizzazione delle differenze**
- ✓ **Accesso a informazioni e risorse**
- ✓ **Responsabilità condivisa**
- ✓ **Incoraggiamento e riconoscimento dei risultati**
- ✓ **Discussione aperta, anche su aspetti emozionali e di conflitto**



Produttività (competenza)
Morale (coinvolgimento)

TDS3: INTEGRAZIONE

Cosa può accadere

- ✓ **Insoddisfazione decrescente**
- ✓ **Maggior impegno sulle norme**
- ✓ **Aumento di chiarezza su ruoli, norme, struttura, obiettivi**
- ✓ **Aumento dei risultati raggiunti**
- ✓ **Aumento di armonia, fiducia, rispetto**
- ✓ **Responsabilità, controllo e leadership condivisi**
- ✓ **Sviluppo di autostima e sicurezza**
- ✓ **Linguaggio di team ("noi")**
- ✓ **Gestione più efficace del conflitto**

TDS3: INTEGRAZIONE

Necessità

- ✓ **Integrazione dei ruoli**
- ✓ **Sviluppo delle competenze**
- ✓ **Condivisione di autorità, responsabilità e leadership**
- ✓ **Incoraggiamento alla discussione di prospettive diverse e di disaccordi**
- ✓ **Creazione di relazioni efficaci e positive**
- ✓ **Condivisione delle esperienze**
- ✓ **Focalizzazione sull'obiettivo**
- ✓ **Riconoscimenti**



Produttività (competenza)
Morale (coinvolgimento)

TDS4: PRODUZIONE

Cosa può accadere

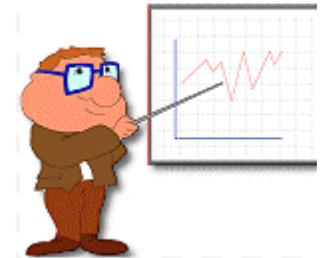
- ✓ **Chiarezza di obiettivi, valori e ruoli**
- ✓ **Soddisfazione crescente**
- ✓ **Lavoro interdipendente**
- ✓ **Raggiungimento di risultati importanti, con alti standard**
- ✓ **Flessibilità**
- ✓ **Consolidamento delle relazioni**
- ✓ **Leadership condivisa**
- ✓ **Riconoscimento del lavoro di gruppo e individuale**
- ✓ **Morale elevato**
- ✓ **Fiducia**



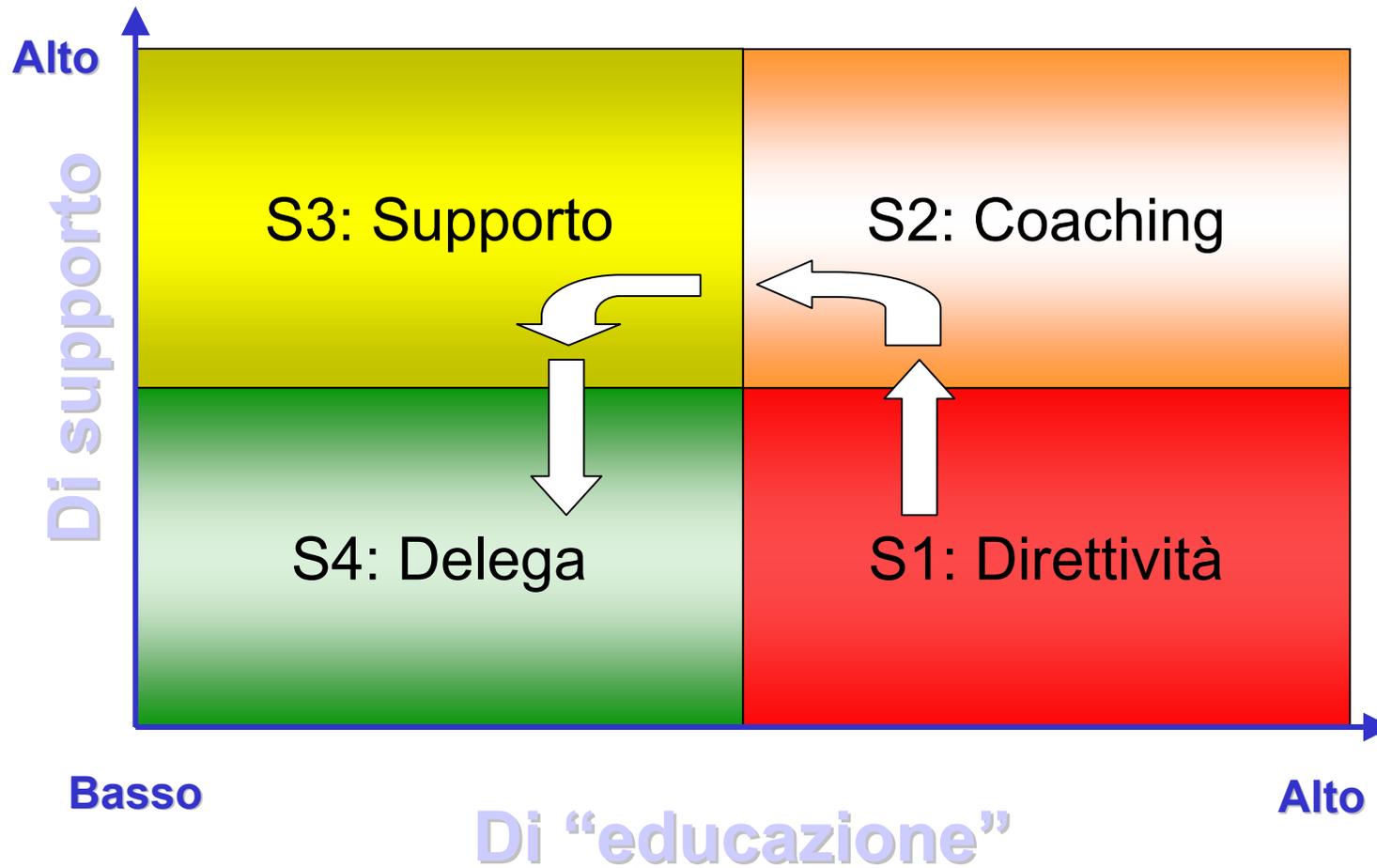
TDS4: PRODUZIONE

Necessità

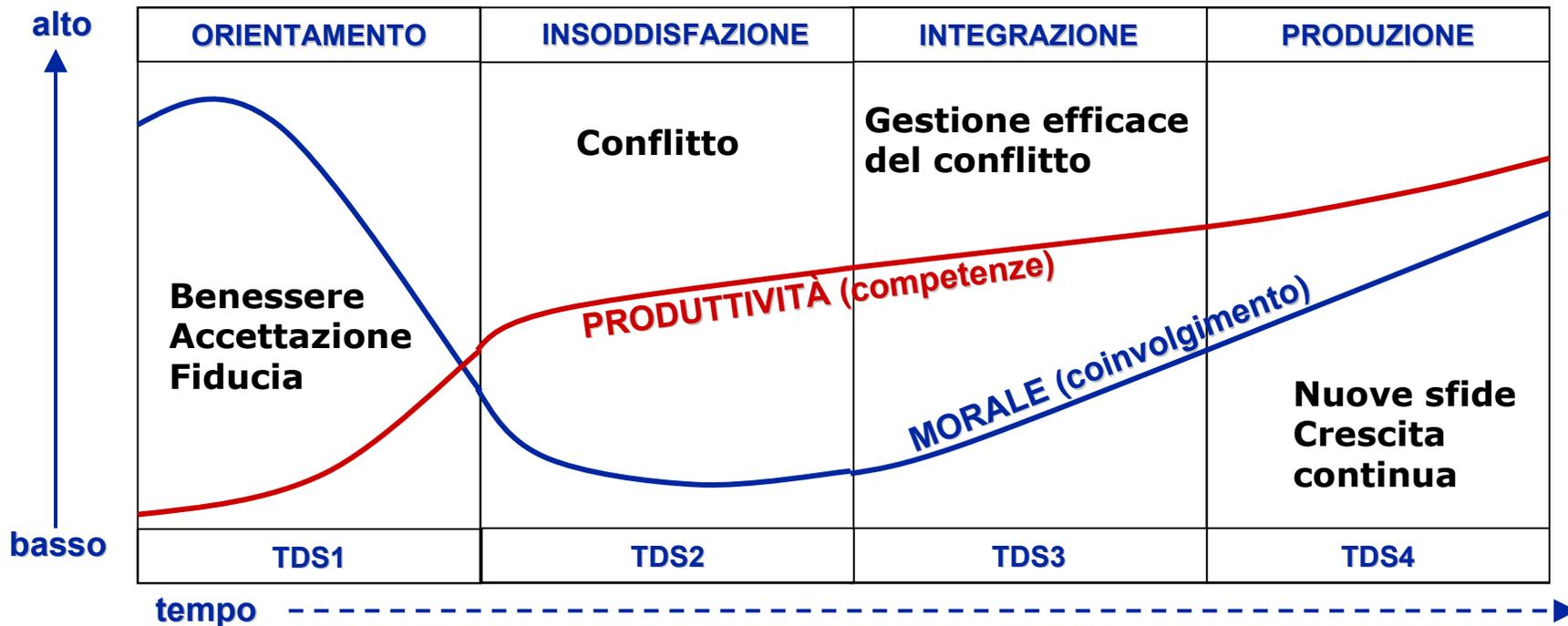
- ✓ **Nuove sfide**
- ✓ **Riconoscimento dei risultati di team**
- ✓ **Riconoscimento individuale**
- ✓ **Autonomia**
- ✓ **Focalizzazione sulla produttività**
- ✓ **Condivisione o transizione della leadership**



LA MATRICE DEI COMPORAMENTI



Stadi di evoluzione del gruppo



DIRETTIVO

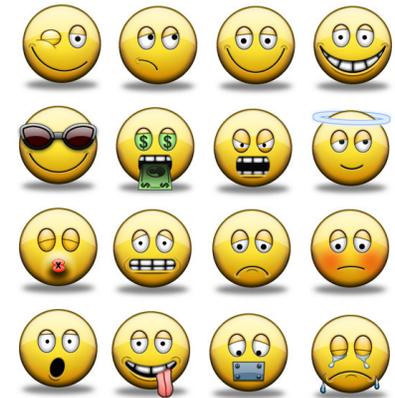
COACHING

SUPPORTIVO

DELEGA

I COMPONENTI DEL TEAM nella loro migliore espressione...

- ✓ Seguono le “regole del gioco”
- ✓ Conducono le attività richieste dal proprio ruolo
- ✓ Facilitano l’atmosfera positiva
- ✓ Partecipano attivamente ai lavori
- ✓ Costruiscono sul contributo degli altri
- ✓ Condividono idee e informazioni
- ✓ Si assumono responsabilità



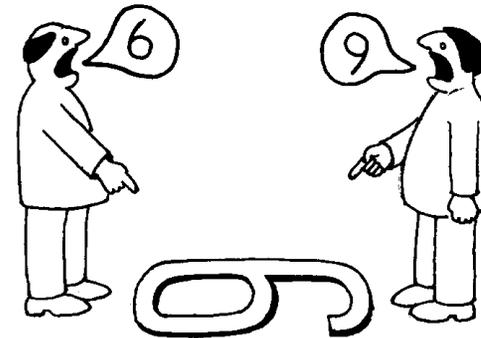
GESTIONE DEI CONFLITTI



ALL'ORIGINE DEL CONFLITTO

Differenze di:

- ✓ Personalità
- ✓ Valori
- ✓ Prospettiva
- ✓ Obiettivi personali
- ✓ Cultura
- ✓ Competenze
- ✓ Comportamenti



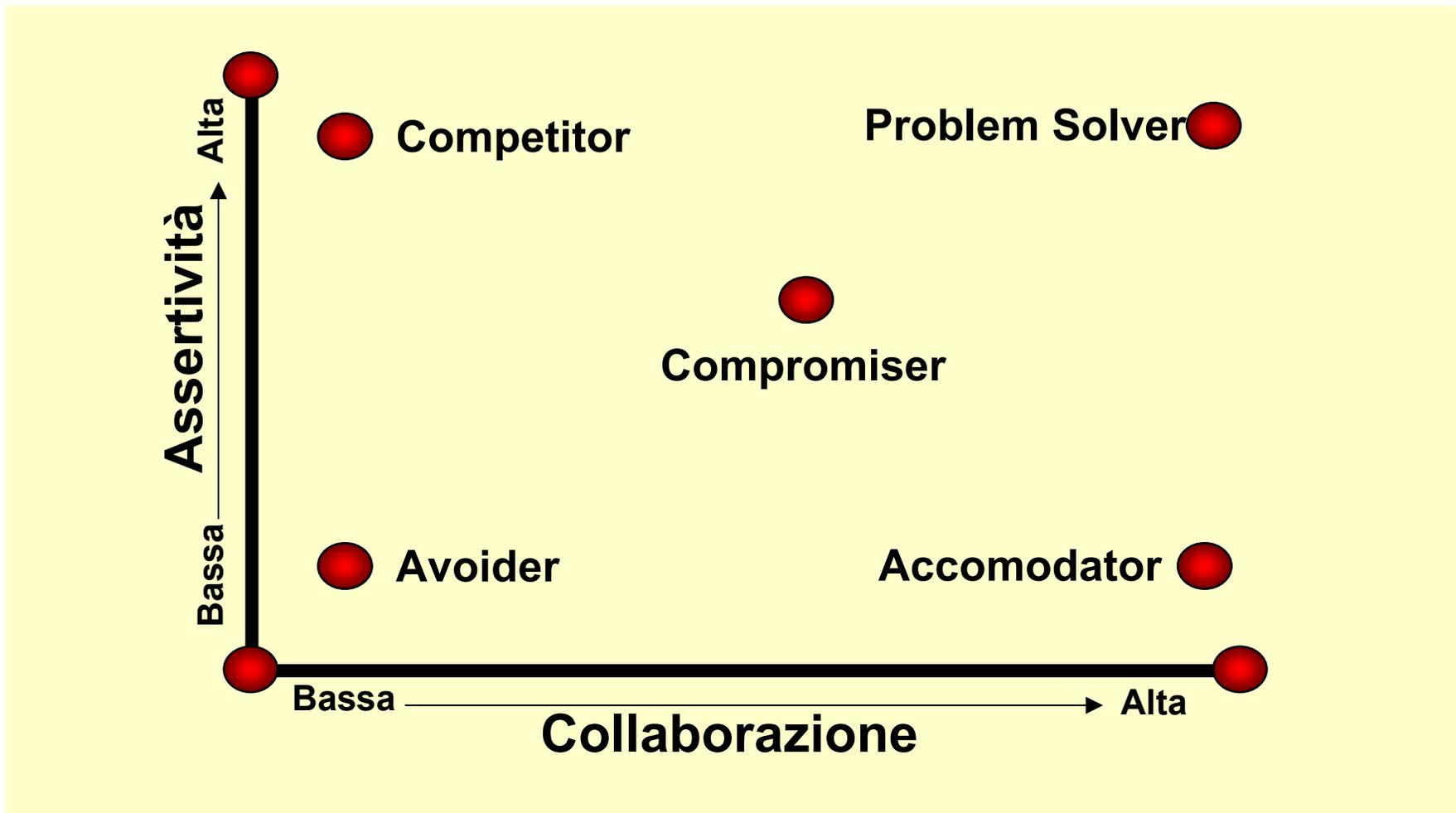
GESTIONE DEL CONFLITTO

**Non esistono strategie migliori o
“corrette” in assoluto.**

**L’adozione di una strategia
vincente di gestione del conflitto
passa attraverso**

**la valutazione delle circostanze,
delle caratteristiche individuali e
della tipologia di conflitto in atto.**

5 stili di Gestione del Conflitto



Avoider

TENDENZE

- ✓ Non ami i conflitti e le situazioni in cui c'è potenziale ostilità
- ✓ Sei per la pace, sia nella vita personale che professionale
- ✓ Il tempo non rappresenta un problema, preferisci aspettare

QUANDO PUO' ESSERE UTILE ?

- ✓ Il problema è banale o secondario
- ✓ Non è possibile soddisfare i propri interessi personali
- ✓ È bene "raffreddare" la situazione per far calmare le persone e recuperare il corretto approccio al problema
- ✓ Occorre tempo per acquisire ulteriori informazioni
- ✓ Altri possono risolvere il conflitto più efficacemente

RISCHIO

- ✓ di non entrare mai in conflitto e quindi "nel gioco"



Accomodator

TENDENZE

- ✓ **Ti interessi prima della controparte, poi di te...forse**
- ✓ **Tendi a risolvere i conflitti resolvendo il problema dell'altro**
- ✓ **Prendi dei rischi, se gli altri non sono come te**

QUANDO PUO' ESSERE UTILE ?

- ✓ Si capisce di avere torto
- ✓ Si vuole mostrare ragionevolezza
- ✓ Si vuole creare un clima più sereno e collaborativo
- ✓ Si intende minimizzare i danni
- ✓ Si vuole dare ad altri membri la possibilità di imparare dai propri errori senza deprimersi



RISCHIO

- ✓ **Dai di più di quanto ricevi**

Compromiser

TENDENZE

- ✓ **Tendi a risolvere le negoziazioni sulla base del "50-50"**
- ✓ **Il mantenimento della relazione e del rispetto è fondamentale**
- ✓ **Ami concludere in fretta rispettando giustizia e reciprocità**

QUANDO PUO' ESSERE UTILE ?

- ✓ E' opportuno evitare una rottura
- ✓ Occorre conciliare pareri opposti
- ✓ Occorre adottare una soluzione seppur temporanea
- ✓ Occorre raggiungere una soluzione vantaggiosa in breve tempo
- ✓ Non si ha avuto successo utilizzando la competitività o la collaborazione



RISCHIO

- ✓ **essere giudicato sempre "facile da convincere" quindi essere sottovalutati e contare abbastanza**

Competitor

TENDENZE

- ✓ **Ti piace vincere, con qualsiasi mezzo**
- ✓ **Vuoi dirigere, controllare ed avere l'ultima parola**
- ✓ **Puoi ricorrere alla durezza (minacce, ultimatum, ...)**

QUANDO PUO' ESSERE UTILE ?

- ✓ È necessaria un'azione rapida e decisa
- ✓ I problemi sono gravi e occorre adottare provvedimenti impopolari
- ✓ Un membro del gruppo approfitta di qualcun altro
- ✓ Non si individuano comportamenti alternativi più efficaci



RISCHIO

- ✓ **Effetto "ammutinamento", scarso commitment dei collaboratori**

Problem Solver

TENDENZE

- ✓ **Ti piace vincere e far vincere**
- ✓ **Sai pensare fuori dagli schemi così come appaiono**
- ✓ **Sai coinvolgere la controparte in un "brainstorming"**



QUANDO PUO' ESSERE UTILE ?

- ✓ Occorre individuare una soluzione integrativa e non è opportuno compromettere gli interessi dei singoli
- ✓ L'obiettivo è apprendere
- ✓ È opportuno integrare idee di persone che hanno prospettive diverse
- ✓ Si cerca consenso sottolineando i punti di interesse comune
- ✓ Si cerca di far emergere i conflitti inespressi che hanno interferito sul funzionamento del team

RISCHIO

- ✓ **Tempo di concretizzazione spesso non adeguato alle urgenze**

Analisi delle situazioni

Possibilità di conflitto tra le parti

*Mantenimento di rapporti
tra le parti*

	ALTA	BASSA
ALTA	<p><u>RECIPROCO INTERESSE</u></p> <p>partnership in affari joint venture fusioni societarie relazioni sindacali</p>	<p><u>RELAZIONE</u></p> <p>assunzione di "Best Practice" lavoro in team matrimonio amicizia</p>
BASSA	<p><u>TRANSAZIONE</u></p> <p>passaggi di capitale acquisizioni divorzio vendita di casa</p>	<p><u>COORDINAMENTO TACITO</u></p> <p>intermediari segretarie "filtro" incroci stradali posti in aereo</p>

Migliori strategie

Possibilità di conflitto tra le parti

*Mantenimento di rapporti
tra le parti*

	ALTA	BASSA
ALTA	<p>RECIPROCO INTERESSE</p> <p>PROBLEM SOLVING COMPROMESSO</p>	<p>RELAZIONE</p> <p>PROBLEM SOLVING COMPROMESSO ACCOMODAMENTO</p>
BASSA	<p>TRANSAZIONE</p> <p>COMPETIZIONE PROBLEM SOLVING COMPROMESSO</p>	<p>COORDINAMENTO TACITO</p> <p>MINIMIZZARE IL CONTATTO ACCOMODAMENTO COMPROMESSO</p>

CONFLITTO COSTRUTTIVO

Se:

- ✓ **migliora la qualità delle decisioni favorendo la discussione sui presupposti che le sostengono**
- ✓ **stimola la creatività e l'innovazione valorizzando tutti i punti di vista**
- ✓ **incoraggia la curiosità e l'iniziativa sfidando il team a non accettare gli automatismi e l'andamento delle sue attività**

CONFLITTO COSTRUTTIVO

Se:

- ✓ **aiuta ad affrontare il funzionamento inefficace del team**
- ✓ **aiuta ad allentare le tensioni interne**
- ✓ **favorisce l'autovalutazione, il cambiamento e la maturazione dei singoli e del team**
- ✓ **non si risolve da sé ma viene gestito.**

GESTIONE DEL CONFLITTO

- 1. CHIARIMENTO** —————> **in cosa consiste il conflitto?**
- 2. OBIETTIVO FINALE** —————> **qual è il fine che si sta perseguendo?**
- 3. OPZIONI** —————> **quali alternative sono sul tavolo?**
- 4. BARRIERE** —————> **quali sono e come rimuoverle?**
- 5. ACCORDO** —————> **quale soluzione è ritenuta accettabile da tutti? Se non esiste qual è il criterio di decision making?**
- 6. RICONOSCIMENTO** —————> **qual è la soluzione, che significato ha per ognuno, siamo disposti a darle credito?**