

© Paolo Mazzonei 2007. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2007".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

GESTIONE E MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Introduzione	pag. 2
1. Reclutamento e selezione del personale	pag. 3
1.1 Job description	
1.2 L'approccio con il candidato	
1.3 Tecniche di intervista	
2. Inserimento e formazione iniziale	pag. 7
2.1 Il coaching	
2.1.1 Quando incontrare il collaboratore	
2.1.2 Il coaching si deve basare solo su fatti osservati	
3. La motivazione	pag. 11
3.1 Le caratteristiche del capo credibile	
3.2 Motivare il cliente interno	
4. Sviluppo delle risorse umane	pag. 13
4.1 La pianificazione della prestazione	
4.2 Definizione degli obiettivi (goal setting)	
4.3 La valutazione della performance	
4.4 Legare la performance negativa al piano di sviluppo personale	
4.5 Il colloquio di valutazione della prestazione	
5. Comunicazione interna e analisi di clima	pag. 19
6. Conclusioni	pag. 20



Introduzione

Il valore aggiunto di un'impresa diventa sempre più immateriale o intangibile, per cui la risorsa uomo e la sua attiva capacità di apprendere e di adattarsi diventano il cardine di una nuova società che vuole affrontare le sfide della flessibilità dei mercati ed il cambiamento.

Il fatto di attirare persone valide, con una produttività superiore alla media, è diventato un fattore di estrema importanza per un imprenditore.

Tuttavia il problema con tali persone non è solo quello di scovarle, ma, una volta inserite, bisogna anche gestirle nel modo migliore per evitare di perderle e per far sì che sposino completamente la **mission** dell'azienda.

Con il diffondersi dei concetti relativi alla **Qualità** e alla **Certificazione aziendale** c'è stata inoltre una grande attenzione intorno alla soddisfazione del cliente. Tali concetti hanno permesso un drastico miglioramento delle azioni di customer service e una maggiore concentrazione delle aziende verso l'identificazione e soddisfazione delle necessità dei clienti.

Gli imprenditori più avvertiti e con le più alte qualità di leadership non si sono però fermati a questo, bensì hanno sviluppato il concetto iniziale iniziando a considerare anche il collaboratore come un cliente, anche se di genere diverso: un cliente interno.

Le evidenze aziendali ci dicono che la più comune causa di prestazioni insoddisfacenti da parte dei collaboratori non è legata alle scarse competenze o alla scarsa volontà del collaboratore, bensì alla **poca chiarezza** sugli obiettivi e sulle aspettative di performance che i responsabili ed i collaboratori manifestano.

Ne deriva che ogni volta che un responsabile di risorse umane lamenta la prestazione insufficiente di un proprio collaboratore, dovrebbe porsi le seguenti domande:

- Il mio collaboratore sapeva esattamente che cosa mi aspettavo da lui?
- Che tipo di feedback gli ho dato durante l'anno per migliorare la sua performance?
- Che cosa faremo assieme perché la sua performance migliori?



Lo stesso dicasi per le prestazioni positive: non sempre il superiore è pronto a gratificare nella forma più motivante possibile una performance positiva.

Tutto questo contribuisce al gioco degli **equivoci**, per cui "io collaboratore sono convinto di fare del mio meglio ed offrire un contributo elevato all'azienda" e "io superiore sono invece insoddisfatto del tuo lavoro".

Da questa profonda distonia comunicativa nascono innumerevoli incomprensioni relazionali che affliggono la quotidianità del lavoro e ne pregiudicano i risultati.

Le imprese comprendono di dover dare rilievo a quelle professionalità che hanno la capacità, la preparazione, le competenze per gestire e organizzare le risorse umane. L'ambito della gestione delle risorse umane quindi cresce, si amplifica, si specializza coinvolgendo una molteplicità di ruoli che sono al servizio della



crescita, della formazione e della motivazione del personale di un'impresa. Le professionalità delle risorse umane hanno la responsabilità di scegliere le persone giuste, formarle a seconda delle loro attitudini e delle necessità aziendali, valutare i loro percorsi di carriera, gestirne l'amministrazione, favorire il clima aziendale e creare l'ambiente e le condizioni migliori per attuare programmi di collaborazione e di sviluppo di attività in team. Nelle medie-piccole imprese generalmente tali ruoli sono svolti da un solo professionista o direttamente dall'imprenditore.

1. Reclutamento e selezione del personale

Negli ultimi decenni il reclutamento è sempre più diventato un processo di marketing con tutte le caratteristiche tipiche, che trova il suo obiettivo strategico nella individuazione, nell'enorme e complesso mercato potenziale di candidature, di quelle che faranno nel tempo la «differenza» contribuendo allo sviluppo dell'organizzazione.

L'azienda gestisce il processo partendo dal **recruiting**, ovvero la ricerca dei profili più vicini al ruolo professionale adeguato ai fabbisogni da soddisfare.

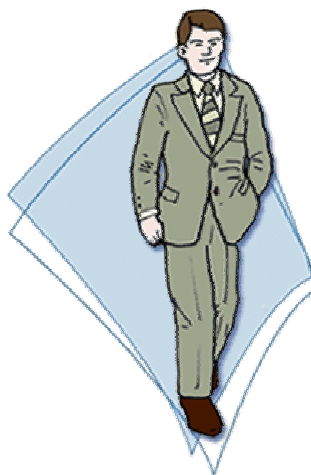
La ricerca di personale si attua in fasi distinte: l'analisi organizzativa della posizione e il reclutamento attraverso l'utilizzo di bacini quali: università, master, società di ricerca e selezione del personale, head hunting (cacciatori di teste) ed altre istituzioni a seconda delle esigenze aziendali.

Individuati i profili si definiscono le tecniche di selezione da utilizzare.

Il momento della selezione costituisce una fase integrante del reclutamento, si tratta di un processo di previsione al cui termine si pone una scelta: si cerca di prevedere quali risorse tra quelle viste daranno le migliori prestazioni.

Gli strumenti per selezionare sono stati storicamente i seguenti:

- il colloquio (selezione orientativa) individuale;
- la selezione psico-attitudinale
- la selezione attraverso colloqui di gruppi di candidati.



- Team
- Risultati
- Aggiornamento
- Obiettivi

Si aggiungono, come strumenti innovativi, l'assessment center e la programmazione neurolinguistica (PNL), filone particolarmente florido di sviluppi applicativi in anni recenti.

L'**intervista di selezione** consente di individuare le caratteristiche del soggetto quali: attitudini professionali, strategie di comportamento, motivazione al lavoro e motivazione alla vita dell'impresa.

L'**assessment center** è una metodologia di valutazione dinamica che, attraverso prove di gruppo, individua le caratteristiche comportamentali e le qualità comportamentali idonee a ricoprire un certo ruolo all'interno dell'organizzazione.

La **programmazione neurolinguistica (PNL)** è una disciplina nata negli Stati Uniti che si occupa di analizzare i comportamenti degli esseri umani alla luce di elementi osservabili e riproducibili e di fornire quindi tecniche e strumenti utilizzabili al fine di conseguire una più efficace definizione dei propri obiettivi, una migliore abilità comunicativa, una maggiore capacità di motivazione e di auto-motivazione.



1.1 Job description

Il primo passo da compiere prima di effettuare qualsiasi colloquio di lavoro è la descrizione del lavoro (job description), ossia la definizione di un quadro completo che riassume non solo una semplice qualifica e una lista di compiti da svolgere, ma anche con chi, con quali risorse e secondo quali standard qualitativi.

Queste le informazioni che una corretta descrizione del lavoro deve contenere:

- Classificazione del lavoro o titolo identificativo.
- Scomposizione del lavoro (Work Breakdown): descrive i compiti specifici che l'aspirante lavoratore dovrà svolgere e il modo in cui dovranno essere eseguiti. Evitare le generalizzazioni, i termini vaghi, il linguaggio convenzionale professionale; includere i compiti occasionali o periodici specificando la loro frequenza ed importanza. Come se dovessimo descrivere il lavoro a persone che non hanno familiarità con esso.
- Descrizione delle condizioni lavorative, includendo l'attrezzatura usata e qualsiasi condizione inusuale a cui l'aspirante lavoratore dovrà adeguarsi.
- Capacità, istruzione e tirocinio necessari per eseguire il lavoro.
- Requisiti richiesti dal tipo di lavoro: mentali, fisici e livello di responsabilità.
- Prestazione standard richiesta.
- Orari di lavoro e singoli dettagli del programma.
- Capacità relazionali: delineare il tipo e il grado di contatto e di cooperazione richiesti, specificare i gruppi particolari con cui l'aspirante dovrà interagire: clienti, persone appartenenti ad altre aziende, ecc.
- Ruolo di quel tipo di lavoro nel contesto dell'organizzazione.



Se il primo passo consiste nella descrizione del lavoro, il secondo consiste nello studio del profilo lavorativo. Questo si ricava dalla descrizione del lavoro, che elenca i doveri e le responsabilità della posizione, traducendo i requisiti in caratteristiche, comportamenti e competenze richieste per eseguire con successo il lavoro.

La definizione del profilo lavorativo è importante anche perché consente di formulare una serie di domande, utili ai fini della valutazione di idoneità del candidato, estrapolate per ciascuna posizione.



Ecco alcuni esempi di domande relative alle diverse **aree di valutazione**:

1. Decision Making

Qual è stata la decisione più difficile che hai dovuto prendere lo scorso anno? Cosa la rendeva così difficile?

2. Flessibilità mentale

Raccontami di quando dovevi superare un ostacolo per raggiungere uno scopo. Qual'era il problema, e cosa hai dovuto fare per affrontarlo?

3. Leadership

Descrivi una situazione in cui hai dovuto aiutare un collaboratore a risolvere un problema o raggiungere un obiettivo. Cosa hai fatto? Quanto successo hai avuto?

4. Learning Ability

Hai mai avuto problemi per imparare ad utilizzare una



nuova macchina o procedura? Come hai superato questa situazione?

5. Forza di persuasione

Quale consideri la migliore idea che hai mai detto ad un superiore? E ad un collega? A un subordinato? Come hai fatto?

6. Consapevolezza e sensibilità organizzativa

Dimmi di un problema che hai avuto e che avrebbe potuto avere effetti su più di un settore aziendale. Come hai cercato di risolverlo?

7. Sales Interest

Quale pensi sia stato il più significativo miglioramento nelle tue abilità di vendita durante l'ultimo anno?

8. Stress Tolerance

Sotto quale tipo di condizioni mentali ed ambientali lavori meglio?

9. Comunicazione verbale

Dammi un esempio di come spiegheresti una procedura complicata a qualcuno che è nuovo della situazione.

10. Work-oriented Behaviour

Ognuno di noi deve aggirare le regole, prima o poi. Raccontami di quando hai dovuto farlo l'ultima volta.

1.2 L'approccio con il candidato

Un primo tipo di approccio, che possiamo definire **flessibile**, si caratterizza per la libertà che consente al candidato di raccontare le proprie esperienze ed esprimere i propri interessi con un minimo di guida da parte del selezionatore.

In questo modo si incoraggia il candidato a parlare liberamente evitando colloqui stereotipati e noiosi e riconoscendo l'unicità di ciascun candidato; è un buon test per verificare la scorrevolezza, l'ingegnosità e la chiarezza di pensiero del candidato.

Al contrario, potrebbe risultare sconnesso e poco sistematico non offrendo standard sufficientemente definiti ai fini di una valutazione obiettiva; potrebbe non dare un'idea completa concentrandosi sui maggiori punti di forza e interessi del candidato e dando spazio alle inclinazioni del selezionatore ed alle sue eventuali simpatie e antipatie.

Un secondo tipo di approccio, **strutturato**, consiste in uno schema prestampato per fornire una registrazione dei dati ordinata e comprensibile e una valutazione dei fattori essenziali per l'assegnazione del lavoro. E', dei due, il preferito da coloro che vogliono assicurarsi di coprire tutte le aree importanti e ottenere tutte le informazioni chiave. L'uso effettivo di questo metodo richiede comunque flessibilità perché il modello è una guida, non un documento definitivo per cui è necessario porre tutte le domande a tutti i candidati.

Il selezionatore usa domande specifiche per ottenere informazioni sull'intero background del candidato; aumenta l'esattezza dell'intervista fornendo procedure uniformi per tutti i selezionatori; fa risparmiare tempo; fornisce una documentazione permanente del colloquio; consente facilmente di paragonare i candidati nel momento in cui sono state fatte a tutti le stesse domande.

Gli svantaggi sono: mancanza di flessibilità e spontaneità; domande stereotipate e procedura standard nei colloqui di selezione; il colloquio assume il carattere di un'interrogazione; i selezionatori sono così attenti a seguire l'ordine delle domande che non prestano attenzione alle risposte del candidato e quindi non sono in grado di ottenere informazioni preziose. Il prendere continuamente appunti turba il candidato e impedisce l'osservazione del selezionatore; il candidato ha scarse possibilità di interagire col selezionatore.

La combinazione dei due diversi modelli di intervista e la redazione di un rapporto scritto contenente i dati e le osservazioni da formulare subito dopo il



colloquio assicurano alle strutture organizzative un livello qualitativo elevato delle fasi di selezione del personale di un'azienda.

1.3 Tecniche di intervista

1. L'intervista **sequenziale**. I candidati sono visionati da una persona appartenente ad un livello inferiore nell'azienda. Se essi vengono ritenuti meritevoli di maggiore considerazione passano poi ad una persona che ricopre un grado maggiore che li intervista e decide se assumerli o meno per quel tipo di lavoro. Questa procedura elimina i candidati privi dei requisiti necessari senza togliere tempo ai manager più anziani. A volte due o più selezionatori dei livelli inferiori paragonano le valutazioni e scelgono i migliori candidati per le interviste e i colloqui finali con i dipartimenti o con gli altri funzionari a capo dell'azienda.

2. L'intervista **serializzata**. L'ufficio del personale o un assistente amministrativo visiona i candidati non qualificati secondo specifiche linee di condotta. Tutti i candidati le cui qualifiche corrispondono ai requisiti base vengono intervistati da almeno altri due rappresentanti dell'azienda. Essi possono operare nell'ambito dell'ufficio del personale, all'interno della direzione centrale o essere altri funzionari del settore relativo al profilo richiesto.

Nessun selezionatore può respingere i candidati. Ciascun selezionatore completa un profilo per ogni singolo candidato. Quando tutti i colloqui sono finiti, i selezionatori si incontrano, paragonano i profili e decidono quali candidati presentare al settore manageriale per la decisione finale. Il più grande limite di questa procedura è che essa può risultare dispendiosa, può portare via molto tempo ed è difficile da compendiare, potrebbe quindi rinviare una possibile assunzione di candidati qualificati.

3. L'intervista di **gruppo**. Alcune aziende, anziché utilizzare nel colloquio un unico selezionatore, attribuiscono questo compito ad un gruppo di manager. Il colloquio è solitamente condotto come una conferenza in cui uno dei manager funge da presidente. Non si segue alcuno schema, le domande non sono pianificate bensì spontanee. La richiesta di informazioni può pervenire da differenti manager. Terminato il colloquio, il gruppo discute sul candidato e decide se assumerlo, non assumerlo o rimandare la sua decisione dopo aver visto gli altri candidati.

L'intervista di gruppo riduce al minimo il tempo destinato ai regolari doveri dei manager, consente a tutti i selezionatori di basare i commenti ed i paragoni su un'esperienza uniforme e accresce le possibilità che le domande sfuggite ad un selezionatore possano essere formulate da un altro. Nondimeno, i candidati potrebbero essere intimiditi da questo tipo di selezione; inoltre un membro del gruppo potrebbe dominare il meeting privilegiando ottiche settoriali.

Una variante dell'intervista di gruppo consiste nell'utilizzare due interviste consecutive con due persone distinte. Un meeting più ristretto unisce il vantaggio di risparmiare tempo e creare uno scenario meno formale e intimidatorio.



2. Inserimento e formazione iniziale

Per insegnare ad un amico a giocare a tennis occorre saper giocare a tennis. Potreste essere anche un modesto giocatore, ma per insegnare dovete conoscere tutti i dettagli del gesto tecnico ed ovviamente dovete avere la capacità di saperlo insegnare.

Lo stesso discorso vale per le capacità lavorative: è difficile che un responsabile sia un bravo coach su determinate capacità nel lavoro se lui stesso è privo di quelle capacità.

Supponiamo che il nostro collaboratore sia molto scarso nella pianificazione del lavoro, incapace di gestire le attività progettuali di lungo periodo. Il manager decide un'azione di coaching ed incontra il suo collaboratore, gli fornisce uno o più esempi concreti di errori di pianificazione effettuati per poi accordarsi sui comportamenti e tecniche corrette da applicare, come ad esempio:

- Lavorare con metodo progettuale, definendo obiettivi, strategie e piani d'azione per sé e per il gruppo, avvalendosi di metodi comunicativi efficaci (ad es. il diagramma di Gantt).
- Identificare le aree chiave di lavoro ("Cose Importanti") su cui concentrarsi e stabilire le priorità per sé coadiuvando i collaboratori in tal senso.
- Controllare lo stato di avanzamento dei progetti e degli impegni propri e dei collaboratori.
- Rispettare le date pianificate e verificare e stimolare il rispetto delle date altrui che influiscono sui propri progetti
- Rilevare in anticipo eventuali ritardi di realizzazione ed offrire alternative.

Qualora il manager fosse, a sua volta, carente nella pianificazione egli avrebbe grosse difficoltà ad essere un bravo coach su tale capacità. In questo caso dovrebbe semplicemente riconoscere la sua debolezza ed affidare il compito formativo ad altri, come ad esempio ricorrere ad un corso di Time Management o di Project Management.

Per concludere, occorre una buona **cultura comportamentale** per essere un bravo coach in quanto, in assenza di strumenti analitici comportamentali, il capo finirebbe con il limitarsi ad affermare: "Devi migliorare la tua pianificazione!", una



frase banale che esula dal coaching.

La valutazione delle prestazioni presenta il grande rischio della soggettività del Valutatore che tende, anche involontariamente, ad usare metri di valutazione squisitamente personali. In genere tendiamo ad avere alte aspettative su aree comportamentali dove siamo più forti. Ad esempio, un manager molto analitico darà molto peso alla capacità analitica dei propri collaboratori. Per ovviare a questa distorsione di soggettività è opportuno sviluppare e condividere una cultura aziendale o di settore.

La cultura **condivisa** diventa un metro oggettivo di valutazione della prestazione. Se, ad esempio, l'azienda condivide una forte cultura del lavoro in team, ogni

manager darà un gran peso al senso di collaborazione dei suoi collaboratori, alla capacità di fare team, di scambiarsi informazioni, di aiutarsi spontaneamente, ecc.



Quest'aspetto culturale diventa pertanto un parametro oggettivo di valutazione del personale.

Per essere manager efficaci dobbiamo conoscere esattamente il comportamento che vorremmo vedere nel nostro collaboratore.

La **cultura comportamentale attesa** è data dal complesso dei comportamenti che un leader, o meglio un'azienda, intende vedere praticati.

Chi ha la responsabilità di gestire risorse umane deve impegnarsi nella costruzione di una solida cultura comportamentale.

Sono esempi di cultura comportamentale:

- il senso dell'impegno, che comporta che ognuno si sente impegnato nel concludere rapidamente i lavori che gli vengono affidati
- la cultura delle informazioni, dove ognuno è responsabile di fare circolare le informazioni importanti
- la cultura della trasparenza nei rapporti, dove ognuno si impegna a gestire apertamente ogni problema tra colleghi o con i superiori evitando gli sfoghi trasversali
- la cultura del team e della collaborazione, dove ognuno si sente impegnato ad aiutare un collega in difficoltà, ecc.

L'efficacia dell'inserimento lavorativo è fortemente legata ad una solida cultura comportamentale.

Per poter aiutare gli altri a svilupparsi è necessario avere degli standard comportamentali di riferimento, delle chiare aspettative comunicate efficacemente.

I collaboratori non devono scoprire le vostre aspettative attraverso gli errori, ma devono essere orientati anticipatamente.

Dobbiamo conoscere e promuovere le regole del gioco ("Cosa vogliamo esattamente dai collaboratori? Quali risultati e comportamenti ci attendiamo?").

2.1 Il coaching

Il coaching è il colloquio periodico con cui il superiore aiuta il proprio collaboratore a migliorare la propria prestazione.

Coaching deriva dall'inglese **coach** che vuol dire **allenatore**.

Il capo, infatti, svolge un ruolo di allenatore offrendo al collaboratore le proprie osservazioni sul lavoro ed i consigli per migliorare.

In quest'ottica la **gratificazione** è una forma di coaching intesa a rafforzare i comportamenti positivi.

Anche il **rimprovero costruttivo** è una forma di

coaching in quanto è destinato non a colpire il collaboratore, ma solo a modificare alcuni suoi comportamenti.

Possiamo parlare di coaching quando il capo raggiunge il duplice obiettivo di far crescere il collaboratore e di motivarlo.



Quella squadra ha un ottimo allenatore, ma i ragazzi sono tutti molto ambiziosi



2.1.1 Quando incontrare il collaboratore

Il numero degli incontri non può essere esattamente programmato a priori, in quanto dipende anche dalle occasioni in cui possiamo comunicare esempi comportamentali significativi per lo sviluppo del collaboratore.

A rigore di termini dovremmo fare una distinzione tra feedback e coaching.

Con il termine **feedback** si intende la raccolta e comunicazione di esempi comportamentali sul collaboratore, mentre con il termine **coaching** si vuole sottolineare la proiezione futura di questi comportamenti per rispondere alla domanda: "Cosa deve fare il collaboratore per migliorare quei comportamenti?".

Ad esempio:

1. Durante la riunione sei stato silenzioso e assente senza dare alcun contributo - FEEDBACK
2. Considerando che la tua partecipazione alle riunioni è scarsa, che cosa possiamo fare perché tu partecipi attivamente e dia un solido contributo? - COACHING

Le occasioni di incontro sono rappresentate dagli eventi importanti nel rapporto capo-collaboratore; ad esempio, se il collaboratore ha completato tempestivamente un importante progetto di lavoro, se ha preso un'iniziativa utile per semplificare il lavoro, oppure se ha creato un ottimo clima di collaborazione con i suoi colleghi.

In tutti questi eventi positivi il superiore lo incontra e gli comunica le proprie osservazioni esprimendo la soddisfazione per quei comportamenti positivi. Il collaboratore deve sentirsi gratificato allo scopo di rafforzare tali comportamenti. Lo stesso vale per i comportamenti negativi. Si parte dall'esempio comportamentale negativo per poi discutere assieme un piano correttivo.

Tutti questi esempi, positivi o negativi, vengono scritti e riportati nel file del collaboratore in quanto rappresentano le basi concrete per la valutazione della prestazione.

La valutazione della prestazione a fine anno sarà la sintesi formale di tutti gli eventi di coaching.

Le **occasioni** di coaching sono pertanto:

- Eventi positivi o negativi riguardanti l'attività del collaboratore.
- L'iscrizione di un collaboratore ad un corso di formazione.
- La verifica dello stato di avanzamento dei lavori assegnati.
- La delega di una nuova responsabilità.
- La preparazione del collaboratore ad una promozione.
- La preparazione ad un trasferimento del collaboratore ad altro settore
- La comunicazione di una lettera di ammonizione, ecc.





2.1.2 Il coaching si deve basare solo su fatti osservati

Il coaching nasce dall'analisi comportamentale del collaboratore, ed è pertanto il risultato delle osservazioni del capo sull'operato del collaboratore stesso.

Il comportamento descrive un'azione della persona, un fare o non fare, un dire o non dire.

Se un collaboratore deve condurre una riunione il capo si aspetta che tale riunione sia stata preparata. Il non averla preparata è un comportamento errato che deve essere oggetto di coaching, allo scopo di correggere quel comportamento sbagliato.

Ma anche il "riferimento comportamentale" può soffrire di superficialità e generalizzazione.

Se il manager affrontasse il collaboratore con la seguente frase: "*Tu non prepari a dovere le tue riunioni!*", non si baserebbe su fatti, ma darebbe un giudizio sulla persona inficiando la qualità del coaching.

Ne deriva che il comportamento deve sempre fare riferimento ad una specifica situazione vissuta, deve contemplare un'aspettativa (comportamento desiderato: la preparazione della riunione) e il confronto con il comportamento avuto (la riunione estemporanea e non preparata).

Focalizzarsi solo sui **fatti** presenta innumerevoli vantaggi:

- non si invade la personalità
- si è più specifici ed oggettivi
- siamo meno influenzati da opinioni e sensazioni
- si migliora la comunicazione e la presa di coscienza
- ricorrere all'esempio comportamentale permette di evitare possibili generalizzazioni, ma soprattutto di evitare i giudizi.

Purtroppo nel rapporto capo-collaboratore vi sono due grossi rischi:

- quello dell'intervento prevaricante: la generalizzazione invasiva, nella quale si inseriscono opinioni, sensazioni, pregiudizi, vaghezza.
- quello della latitanza: il capo, nella paura di essere prevaricante, sta zitto lanciando eventualmente segnali laterali di disapprovazione.

Tra questi due estremi negativi nasce il coaching corretto, quale espressione di assertività, comunicazione sempre attraverso fatti, presa di coscienza realizzata attraverso esempi comportamentali precisi.

Il coaching opera in stretta sintonia con la **formazione**, di cui è la naturale complementazione nella prassi organizzativa.

Trattandosi di formazione, occorre precisare che l'itinerario formativo attinge all'adeguamento progressivo di competenze e capacità alle esigenze di una vita organizzata all'interno di un'impresa, dove si incontrano i bisogni complementari di trasmettere da un lato e di acquisire dall'altro.

Dobbiamo ricordare che la formazione si distingue dall'addestramento (l'azione dell'apprendere un mestiere o una tecnica) e dall'aggiornamento tecnico/specialistico (processo di conservazione e arricchimento delle conoscenze necessarie per il proprio lavoro).

La formazione rileva e definisce le esigenze aziendali in base alle quali redarre un piano formativo per le risorse umane. Questo comporta un'analisi dei bisogni dell'organizzazione, il contatto con formatori o consulenti aziendali, la scelta delle metodologie didattiche, l'individuazione degli obiettivi e dei destinatari.



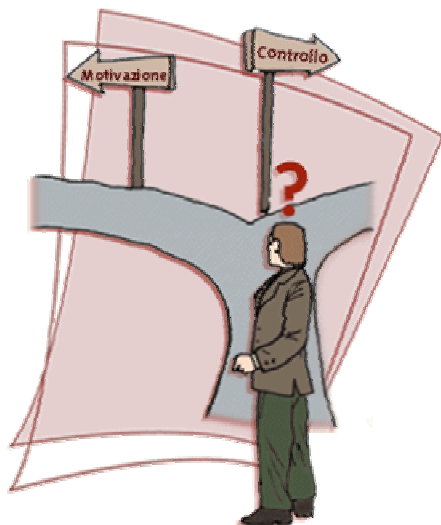


3. La motivazione

Il falso obiettivo di un capo è di essere amato dai propri collaboratori. Il vero obiettivo è quello di creare un clima di fiducia e di reciproca stima professionale. Per svolgere coaching efficacemente occorre che il superiore sia percepito come il miglior partner dello sviluppo del proprio collaboratore. Se il superiore non si costruisce questa credibilità, per quanto abile nei colloqui rischierà sempre di essere vissuto come un antagonista nel lavoro.

3.1 Le caratteristiche del capo credibile

Il capo credibile fa percepire che è interessato alla crescita del collaboratore,



utilizza in tal senso il coaching ed il rimprovero costruttivo quali strumenti di crescita.

La stessa valutazione della prestazione la vive e fa vivere come strumento di crescita.

Il capo credibile usa il "noi" parlando di problemi. Raramente dice: "Tu hai sbagliato!", bensì "Noi abbiamo sbagliato!". Ma non lo fa solo come comunicazione accademica tratta dal manuale del perfetto manager, ma perché si sente genuinamente responsabile degli errori del proprio collaboratore.

Il capo credibile nelle attività di coaching si focalizza sui fatti osservati e non esprime giudizi sulla persona (colpisce sempre la palla, mai il giocatore).

Inoltre gestisce molto bene le proprie tensioni, evitando di essere troppo coinvolto emotivamente.

Il capo credibile sostiene il collaboratore verso gli attacchi esterni, vive l'attacco ad un proprio collaboratore come attacco diretto al suo gruppo e si sente responsabile della difesa. Vive gli errori come opportunità di miglioramento, tende a sdrammatizzare gli eventi negativi usando la frase: "Cosa abbiamo imparato da questo errore?"

In sintesi è l'immagine di un capo impegnato nello sviluppo dei propri collaboratori, e la sua abilità consiste nell'identificare tutti quei comportamenti, verbali e non verbali, che favoriscono la costruzione di quest'immagine.

3.2 Motivare il cliente interno

Al cliente esterno chiediamo di intraprendere una serie di sforzi: pagamenti, impegni finanziari, cambiamento di abitudini consolidate con un vecchio fornitore, ecc. Allo stesso modo, a un nostro collaboratore, cioè a un cliente interno, chiediamo disponibilità, velocità, positività, iniziativa, volontà di lavorare tante ore, incredibile attenzione per i dettagli.

Con un cliente esterno la prima cosa che cerchiamo di affrontare è l'analisi e la comprensione dei suoi bisogni e delle sue necessità.

Una volta che le abbiamo individuate, possiamo motivarlo ad effettuare l'acquisto mostrandogli come il nostro prodotto o servizio possa effettivamente soddisfare tali necessità.





Quando è motivato ed ha visto questa relazione, gli chiediamo di fare uno sforzo per arrivare a soddisfare tali necessità, cioè firmare un contratto o darci del denaro.

Quindi la chiave della motivazione è: noi possiamo richiedere al cliente uno sforzo o un impegno solamente nella misura in cui questo sforzo lo porta a soddisfare un'esigenza che lui ritiene importante.

Possiamo quindi concludere che il nostro **obiettivo strategico** è la motivazione e fidelizzazione dei nostri clienti interni.

Per farlo dobbiamo far sì che il lavoro all'interno della nostra azienda, gli sforzi che richiediamo loro, gli obiettivi che imponiamo loro di raggiungere, alla lunga contribuiscano alla soddisfazione delle esigenze dei nostri collaboratori.

Ciò creerà un'immensa forza motrice all'interno della nostra azienda e una spinta coordinata verso gli obiettivi aziendali.

La **sequenza** corretta è:

- Identificare le esigenze dei nostri collaboratori. Questo non è un lavoro che si possa eseguire con un breve colloquio. Dobbiamo effettivamente osservare quella persona. Quali sono le sue esigenze vere e proprie? Che cosa desidera psicologicamente? Quali sono i bisogni che vorrebbe colmare? Ce ne possono essere diversi e complementari fra loro.
- Far capire come il lavoro all'interno dell'azienda in quella posizione specifica possa servire alla persona per raggiungere il suo obiettivo o soddisfare il suo desiderio. Questa azione da parte dell'imprenditore e/o dei dirigenti è fondamentale per ottenere la motivazione del personale.
- Spingere la persona non più sullo sforzo che deve fare nell'eseguire il suo lavoro, ma sul raggiungimento del suo obiettivo, cioè la soddisfazione della sua esigenza (il che chiaramente comporta una sua maggior concentrazione e produttività nell'area lavorativa).

I **valori** che più comunemente motivano il cliente interno sono:

- Crescita personale (diventare un buon capo operaio, fare grandi numeri di vendita per poi diventare responsabile di un gruppo di venditori)
- Necessità di emergere
- Desiderio di rivalsa
- Necessità di affermarsi economicamente (ma attenzione alle persone mercenarie motivate solo dal denaro)
- Volontà di affermare la propria personalità (chi non ha qualche cosa da dimostrare?)
- Pieno apprezzamento per il tipo di persona che si è
- Far emergere i nostri lati migliori
- Sentirsi utili (il fatto di sentirsi utili e importanti per qualcosa è fondamentale per un individuo)

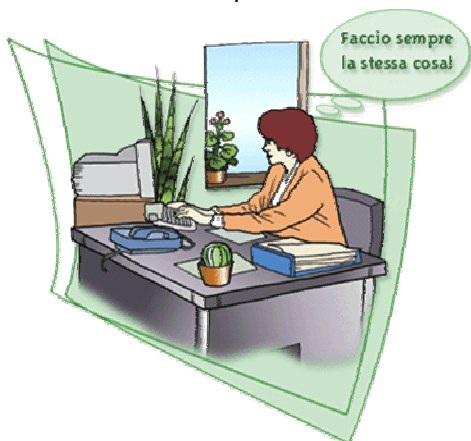




4. Sviluppo delle risorse umane

Come possiamo aumentare l'**empowerment** dei dipendenti se continuiamo a considerarli, appunto, "dipendenti" dalle loro rigide attribuzioni di mansioni e ruoli, assoggettati quindi ad un meccanismo più grande di loro e la cui validità è considerata a priori ed a prescindere?

Dobbiamo aggiornare il modello della **job description**, che ha portato senza dubbio razionalità e struttura all'organizzazione ed ha funzionato splendidamente in epoche meno turbolente, ed adeguarlo alle esigenze di empowerment presenti nella moderna impresa.



Dobbiamo combattere lo "spegnimento" del cervello e della creatività delle persone, quella apatia lavorativa che sfocia nella classica frase "Non è compito mio", oppure nella più sottile giustificazione: "Ho solo fatto ciò che mi è stato detto di fare", "Qualcuno ha pensato che io debba muovermi da A a B e io mi limito a fare quello".

Per superare questo stato di cose occorre coinvolgere i collaboratori nella definizione o, meglio, nella ridefinizione dei loro ruoli organizzativi con azioni di facilitazione.

Consideriamo le tre aree fondamentali: l'organizzazione (processi e strategia), l'individuo (aspettative, valori e visione personale) ed i clienti interni ed esterni (aspettative ed esigenze).

Si tratta di rendere consapevoli le persone del funzionamento dell'azienda (processi chiave), degli effetti delle loro scelte decisionali sugli altri attori aziendali e della loro sfera di responsabilità, intendendo con questo concetto l'ambito all'interno del quale la persona deve agire ed eventualmente prendere decisioni anche se non direttamente inerenti agli specifici compiti del ruolo che ricopre.

L'auto-ridefinizione del ruolo organizzativo avviene sulla base delle strategie, ovvero della missione e della visione aziendale. Questo consente di adattare i meccanismi e la struttura organizzativa e di far percepire **Vision** e **Mission** come aspetti chiave sui quali l'azienda intende misurarsi e confrontarsi.

Qualsiasi processo, se ben gestito, responsabilizza molto le persone coinvolte in quanto ognuna di loro disegna i propri ambiti di responsabilità, i propri compiti e gli obiettivi del ruolo confrontandosi continuamente con i colleghi a monte e a valle del processo in cui è coinvolta.

Il primo passo che le persone compiono sotto la guida di un facilitatore è quello di comprendere a fondo le dinamiche dei processi in cui sono coinvolti operativamente. Questo è un momento particolarmente importante in quanto, solo avendo la completa visibilità dei **processi aziendali**, i detentori dei singoli ruoli possono rendersi conto di qual'è il loro attuale contributo all'organizzazione e quale potrebbe essere una volta ridisegnati i contenuti del loro ruolo.

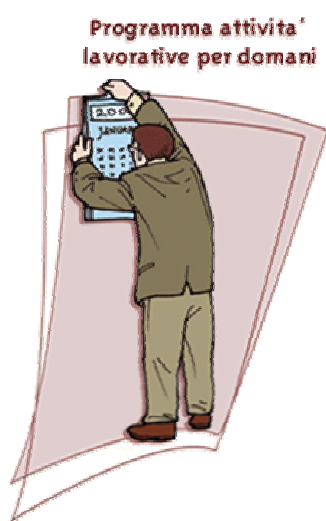
Avendo una visione chiara dei processi aziendali, le persone conoscono ora cosa è loro richiesto dall'organizzazione e possono mediare questa esigenza organizzativa con i propri valori e le proprie aspettative personali. Nasce in questo modo una nuova definizione del loro **ruolo** al quale associare determinati obiettivi.



Il raggiungimento degli **obiettivi** di ruolo è subordinato al possedere determinate competenze. Pertanto, il processo di ridefinizione del ruolo prosegue con un'analisi dettagliata di quali sono le **competenze** necessarie per fornire prestazioni eccellenti nello specifico ruolo esaminato.

Questo processo di consapevolezza si conclude con l'individuazione dei **compiti** del ruolo, che scaturiscono dall'analisi dei processi aziendali e dai bisogni dei clienti interni ed esterni. I compiti devono essere considerati come attività che forniscono valore aggiunto ai primi o ai secondi. Si passa quindi alla realizzazione di una "agenda ideale" in cui i compiti sono raggruppati in diverse aree chiave, o aree di risultato, secondo logiche di efficienza ed efficacia.

L'**agenda ideale** non rappresenta quindi il classico mansionario a cui siamo



ancora oggi abituati, bensì si limita a fornire indicazioni di fondo su quale dovrebbe essere la distribuzione ottimale di tempo e risorse nelle diverse attività di competenza del ruolo. Resta tuttavia massima la flessibilità degli individui di modificare o semplicemente aggiornare nel tempo la propria agenda ideale essendo prioritario il conseguimento degli obiettivi e la focalizzazione su attività che diano valore aggiunto all'organizzazione ed ai clienti.

L'esperienza insegna che, se il processo è ben gestito, il risultato finale è un cambiamento organizzativo che avvantaggia da una parte l'organizzazione, rendendola più flessibile ed efficace, e dall'altra l'individuo che si sente più realizzato e coinvolto. Egli infatti ha potuto disegnare il proprio ruolo anche sulla base delle proprie esigenze e valori personali ed è

maggiormente consapevole dell'importanza del proprio contributo al funzionamento dell'azienda nel suo insieme.

4.1 La pianificazione della prestazione

La valutazione delle prestazioni focalizza la sua attenzione sulle aspettative del manager.

Il presupposto fondamentale per avere una buona performance risiede nel definire con chiarezza:

- **risultati** attesi (obiettivi di lavoro)
- **comportamenti** attesi (aspettative comportamentali)

L'accordo di partenza sulle aspettative rappresenta pertanto il primo passo fondamentale per una buona performance.

4.2 Definizione degli obiettivi (goal setting)

Anche se non è sempre facile riuscire a identificare gli obiettivi concreti di una prestazione è di primaria importanza riuscire a dare una misura ai risultati del lavoro.

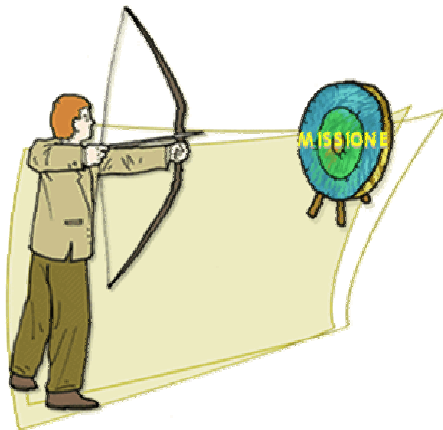
Con un po' di impegno e di creatività è sempre possibile definire il risultato atteso in termini qualitativi e quantitativi



L'obiettivo per essere tale deve rispondere a caratteristiche precise, cioè deve essere **SMART**, vale a dire:

- **S**pecific (che cosa in particolare),
- **M**easurable (quanto),
- **A**ttainable (ambizioso ed abbordabile, raggiungibile con impegno),
- **R**elevant (relativo ad un'area chiave),
- **T**ime-oriented (scadenzato)

Alcuni esempi intuitivi:



- dimezzare il numero degli errori di una fase di lavoro,
- mantenere lo scoperto dei crediti scaduti entro il 10% del totale crediti,
- rispondere alle richieste del cliente entro 2 giorni,
- introdurre un nuovo software gestionale,
- ecc.

Quando si parla di obiettivi sulla prestazione ci riferiamo a due tipologie di obiettivi:

- a) obiettivi sui compiti
- b) obiettivi di sviluppo personale

Obiettivi sui compiti

I principi di fondo sulla migliore formulazione di un obiettivo sono:

1. porre molta attenzione a non formulare obiettivi scontati perché non sono motivanti. Il collaboratore deve sentirsi stimolato a raggiungere un traguardo **ambizioso**.
2. In contrapposizione, l'obiettivo non deve essere troppo ambizioso perché se il collaboratore non lo percepisce **raggiungibile** non è più stimolante.
3. Inoltre l'obiettivo deve essere **misurabile**, in quanto alla fine del periodo occorre stabilire se è stato raggiunto totalmente, parzialmente oppure mancato.

La realizzazione di un certo lavoro rappresenta un obiettivo misurabile, l'introduzione ed il rispetto di standard di servizio sono obiettivi misurabili, ecc. Vi sono risultati che hanno più difficoltà ad essere misurati, ma occorre che sia fatto ogni sforzo per renderli quantificabili, in caso contrario non si può parlare di obiettivi.

4. Gli obiettivi devono essere **condivisi** con il collaboratore, se questa condizione non viene rispettata l'obiettivo non è più stimolante.

Obiettivi di sviluppo personale

Hanno le stesse caratteristiche degli obiettivi sul compito, ma si riferiscono non ad un risultato di lavoro bensì allo sviluppo del collaboratore: ad esempio, un apprendimento linguistico (quantificato), un apprendimento all'uso di un programma software, il miglioramento di una capacità (ad esempio, la capacità di parlare in pubblico o la capacità di pianificazione attraverso un approccio progettuale al proprio lavoro).



4.3 La valutazione della performance

Il processo di valutazione nasconde delle insidie che devono essere gestite per non minare l'efficacia dello strumento.

Un primo comune ostacolo è uno **scarsa orientamento al personale**, da parte dell'azienda o del singolo manager. Spesso il lavoro è concepito in visione tayloristica con dettagliati mansionari, procedure, ecc.

Questa visione del lavoro tende a trascurare le caratteristiche della risorsa umana, la cui produttività non è prestabilita, ma può variare notevolmente in funzione della sua motivazione.

In questa ottica trovano scarso spazio i colloqui di coaching ed i piani di crescita del personale in quanto la priorità assoluta è data dalla mansione e non dalla persona.



Un altro comune ostacolo è legato alla **scarsa cultura manageriale**, dove il capo non è consapevole delle sue responsabilità nella gestione, sviluppo e motivazione del personale. In molti contesti il manager vede quale sua responsabilità primaria il coordinamento dei lavori non percependo il proprio ruolo gestionale sulle persone.

Altro ostacolo molto frequente è la motivazione del manager al quieto vivere, e quindi il desiderio di non complicarsi la vita con valutazioni negative. In questo contesto nasce il **buonismo** come distorsione sistematica ad una valutazione oggettiva. Il manager non si accorge di essere latitante nell'assolvere una sua precisa responsabilità, preferisce camuffare la realtà dichiarando che tutti sono bravissimi.

Un eccessivo buonismo si traduce spesso in appiattimento della valutazione, che comporta

una mortificazione della valutazione delle prestazioni rendendola spesso strumento inutile.

La valutazione è in genere un processo continuo e «quasi naturale» che l'impresa conduce e realizza in modo più o meno esplicito e si differenzia in tre momenti principali, complementari per oggetto e per scopo: la valutazione della **posizione** (ciò che la persona dovrebbe fare), della **prestazione** (ciò che la persona ha fatto) e del **potenziale** (ciò che la persona potrebbe fare).

Lo sforzo delle imprese è rivolto prevalentemente all'utilizzo ed al miglioramento delle tre tipologie di valutazione, verso una maggiore oggettivazione del processo per consentire un rapporto più chiaro e leale tra i due tradizionali protagonisti: si dichiarano le «regole del gioco», si rimettono in discussione e si tenta di liberarsi da quel maggiore o minore residuo di soggettività e di arbitrarietà presente in tutti i comportamenti valutativi affidati ai singoli protagonisti.

La metodologia può essere più «gestionale» (valutazione diretta dei capi, intervista specialistica ai capi) o più «specialistica» (intervista al valutato, assessment center, development center, questionari sulla personalità).





La valutazione della prestazione non si limita a verificare gli obiettivi raggiunti, ma vuole anche valutare i **comportamenti** produttivi nell'ambito del lavoro. Il manager, in fase di pianificazione della prestazione, gode pertanto di una straordinaria opportunità: quella di stimolare il collaboratore a modificare certi comportamenti.

Ad esempio: "Mi aspetto nel prossimo anno che lei migliori le due seguenti aree comportamentali:

- L'orientamento al cliente interno, ponendo molta attenzione al proprio stile collaborativo, evitando in particolare le forme di inflessibilità, sforzandosi di cercare sempre soluzioni nel comune interesse.
- Altra area che vedo migliorabile è il senso di iniziativa: in altre parole sforzarsi di cercare soluzioni proprie ai problemi quotidiani, senza aspettare che siano i superiori a offrire tutte le soluzioni.

Una volta condivise queste due aree di miglioramento il manager deve stimolare e verificare i cambiamenti e miglioramenti nell'anno con interventi di coaching. Non è raccomandabile aspettare la fine dell'anno per valutare quei comportamenti.

Il segreto per fare decollare efficacemente la valutazione delle prestazioni è quello di farla percepire come uno **strumento di sviluppo personale** e non semplicemente di distribuzione di premi e benefits. Lo sviluppo di questa percezione non è facile, anche perché la valutazione della prestazione comporta spesso dei riflessi economici, che risultano così l'unico strumento utilizzato dall'azienda per un'oggettiva applicazione di valutazione meritocratica.

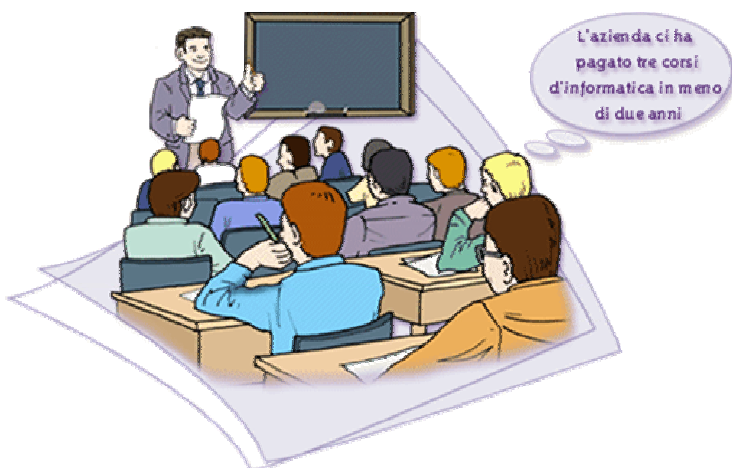
Cosa deve fare di preciso il manager?

1. Deve essere cosciente che il suo ruolo primario è quello di sviluppare persone, farle crescere nelle competenze e nelle responsabilità.
2. Deve definire all'inizio di ogni anno, durante la fase di pianificazione della prestazione, gli obiettivi di sviluppo personale del collaboratore.
3. Deve svolgere un coaching costante durante l'anno, per aiutare direttamente il collaboratore a migliorare la propria prestazione e svilupparsi professionalmente.
4. Può utilizzare la formazione esterna come supporto al proprio lavoro, iscrivendo il collaboratore a corsi di formazione in linea con il suo piano di sviluppo e verificarne i risultati conseguiti.

4.4 Legare la performance negativa al piano di sviluppo personale

Una grossa difficoltà dei capi è la riluttanza a comunicare una valutazione negativa della prestazione. Queste remore nascono da varie paure:

- quella di demotivare il collaboratore,
- quella di dover iniziare forti discussioni e creare tensioni,
- quella di non volere assumere il ruolo, poco simpatico, di colui che giudica altre persone.



Per superare questo ostacolo dobbiamo prestare particolare attenzione al piano di sviluppo personale del collaboratore. La definizione del piano di sviluppo richiede di prendere in esame gli obiettivi



dell'azienda stessa, del gruppo di lavoro e del singolo interessato affinché si creino una sinergia di interessi tra "ciò che vorrei fare" e "ciò che l'azienda vorrebbe che io facessi" e, almeno in teoria, le migliori condizioni.

Le **fas**i per la definizione del piano di sviluppo sono le seguenti:

- Analizzare e valutare le capacità e competenze necessarie per svolgere l'attuale lavoro e quelle che potrebbero essere richieste per altre responsabilità future.
- Identificare quindi specifiche aree di sviluppo su cui concentrarsi, senza disperdersi in troppi dettagli (ad esempio, concentrare tutta l'attenzione sull'orientamento al cliente sia esterno che interno).
- Poiché lo sviluppo più efficace si ottiene nell'ambito lavorativo, esaminare possibili opportunità di esperienze laterali quali: inserimento in gruppi di lavoro, opportunità di progetti speciali, nuove responsabilità o deleghe.
- Definire il proprio ruolo di supervisore nel processo di sviluppo con attività di coaching.
- Programmare possibili corsi di formazione a supporto delle azioni precedenti.

Una volta completato il piano di sviluppo va **condiviso** tra capo e collaboratore.

Se accettiamo il ruolo del capo responsabile dello sviluppo dei propri collaboratori dobbiamo pretendere un suo ruolo più attivo verso la **formazione** (esterna o interna).

Ruolo più attivo significa:

Il capo iscrive un collaboratore ad un corso, sulla base di un piano specifico di sviluppo. Deve pertanto comunicare il motivo per cui suggerisce la partecipazione ad un corso (ad esempio: "Vorrei farti fare un corso di Time Management per rafforzare le tue capacità di pianificazione del tempo e dei progetti!").

Al rientro del collaboratore dal corso deve verificare come è andato il corso, ma soprattutto cosa intende introdurre di nuovo nel proprio lavoro per migliorarlo. Il superiore deve anche avere un ruolo attivo nel proporre corsi che rispondano meglio alle sue esigenze formative.

4.5 Il colloquio di valutazione della prestazione

Far sapere al collaboratore, con almeno una settimana di anticipo, quando avrà luogo l'intervista di valutazione. Informarlo sul luogo, giorno, ora della suddetta intervista.

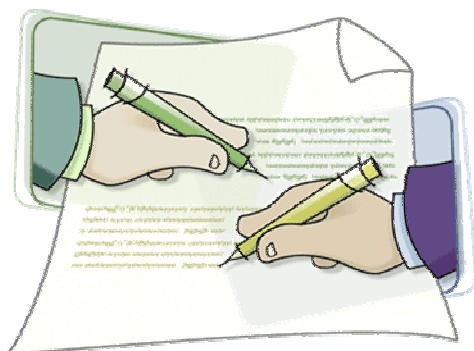
All'**intervista di valutazione** portare, compilato, il documento di valutazione scritto direttamente, per motivi di riservatezza, dal superiore (non è corretto che altri siano informati su una valutazione di prestazione di un collega).

Il collaboratore dovrà conoscere quali sono i criteri e le dimensioni oggetto di valutazione, definiti all'inizio dell'anno e contenuti in un documento elaborato nella fase di pianificazione della prestazione.

Non terminare l'intervista di valutazione senza stabilire chiaramente quali sono gli obiettivi di sviluppo per il prossimo esercizio ed il piano di azione per raggiungerli.

Inoltre, non dimenticare di richiedere al collaboratore di compilare le parti corrispondenti alle sue opinioni e, se fosse necessario, convocare un nuovo incontro entro una settimana.

Terminata l'intervista di valutazione firmare entrambi i documenti, dare una copia degli stessi al valutato, tenere un'altra per sé ed





una terza farla avere alla Direzione del Personale in una busta confidenziale.

Schematicamente, le raccomandazioni di rito per il colloquio tra il responsabile e la risorsa sono:

1. Fissare luogo, giorno e ora conveniente ad entrambi.
2. Creare un'atmosfera rilassante ed informale.
3. Verificare che non ci siano interruzioni.
4. Non attaccare la persona, controllare fatti e risultati.
5. Non utilizzare i dati raccolti come se si fosse Pubblici Ministeri.
6. Ascoltare attentamente, può essere la prima ed ultima occasione in tutto l'anno che l'esaminato ha per avere la completa attenzione. Concedere la giusta attenzione.
7. Fare i complimenti per il buon lavoro svolto.
8. Evidenziare le aree da migliorare e le ragioni. Spiegare come si possono migliorare queste aree.
9. Una volta ogni tanto fare dei riassunti.
10. Finire l'intervista con un veloce riepilogo globale.

5. Comunicazione interna e analisi di clima

Sempre maggiore importanza riveste il processo attraverso il quale si applicano strumenti specifici (comunicazione interna e analisi di clima) al fine di rilevare le caratteristiche e le variabili strutturali, organizzative, ambientali e comportamentali di un'azienda analizzandone l'impatto sulle risorse interne.

A livello pratico la **comunicazione interna** si realizza attraverso organ house periodici, newsletter interne e Intranet.

Le **analisi di clima** invece si caratterizzano per l'utilizzo di specifiche indagini interne (questionario anonimo con apposite domande riguardanti iniziative aziendali, opportunità di sviluppo all'interno dell'azienda, soddisfazione dell'attività lavorativa) che vengono poi rielaborate allo scopo di individuare i punti deboli e di migliorarli.



Ciò che oggi le persone richiedono e si aspettano da un'azienda, dal proprio responsabile è il risultato di profonde trasformazioni strutturali, organizzative e sociali che hanno investito il mondo produttivo negli ultimi decenni originando un diverso approccio al lavoro.

La motivazione del personale è fortemente

correlata sia con i bisogni specifici dell'individuo che con i risultati attesi dall'organizzazione ed assume un valore sempre crescente all'interno delle aziende: le politiche di gestione delle risorse umane non possono prescindere da tali considerazioni e devono necessariamente essere orientate in tal senso. La gestione delle relazioni all'interno dell'azienda è pertanto divenuto un riconosciuto fattore strategico per il successo dell'impresa. I rapporti interpersonali, il clima all'interno dei gruppi di lavoro e la motivazione dei collaboratori sono componenti positivamente correlate con il raggiungimento degli obiettivi



aziendali. Da qui l'importanza di saper guidare un gruppo di lavoro ponendo la giusta attenzione ai diversi fattori che influenzano livello e qualità sia della produttività che delle relazioni.

Conclusioni

Quali allora gli elementi che consentono, a quanti hanno la responsabilità di gestire gruppi di lavoro, di raggiungere gli obiettivi richiesti dall'organizzazione attraverso una leadership riconosciuta ed uno stile comunicativo efficace?

Con il passare degli anni, la capacità di **attirare e mantenere risorse umane di alta qualità** sta diventando un fattore sempre più strategico.

Una politica efficace riguardo le risorse umane fa la differenza tra creare un vero gruppo che espande la sua influenza sul mercato e creare un gruppo dove sia costantemente necessaria la presenza dell'imprenditore o di uno o due dirigenti di livello più elevato per far funzionare le cose.

Un'azienda è composta di persone. L'azienda che dà poca attenzione al fattore risorse umane tende ad essere composta da persone che operano "ad effetto" e, nonostante possa avere dei profitti nel breve termine, nel lungo termine subirà l'influenza dei concorrenti e del mercato.

Solo l'azienda leader, che sa attirare e mantenere risorse umane dal potenziale elevato, ha la garanzia di poter competere e vincere in questa era di turbolenza e costante innovazione tecnologica.

L'azienda moderna che gestisce in modo adeguato le risorse umane ha alcune qualità fondamentali:

1. Ha un imprenditore che è un vero **leader**. Ha una meta che include in sé anche tutte le mete dei principali collaboratori dell'azienda. In poche parole, un nuovo collaboratore non viene semplicemente assunto, ma sposa una meta, la meta dell'azienda!

2. Ha **dirigenti** che sanno gestire, motivare e soprattutto far crescere e rendere produttive le altre persone. Per quanto possa sembrare strano, le persone ammirano e seguono chi li rende produttivi o fa emergere le loro capacità. Si rifiutano invece di seguire chi sa solo criticarli (in quei casi semplicemente vanno a cercarsi un altro fornitore). Visto in questa nuova ottica, quindi, un responsabile vendite che sa vendere molto bene, ma che non sa far vendere i venditori, vale poco o niente.

Chi vale tanto oro quanto pesa è un responsabile vendite che sa far vendere i nuovi collaboratori!

3. Ha **sistemi e metodi** di provata efficacia per ricercare e selezionare nuovi collaboratori ad elevato potenziale che vengono attirati in azienda dalla meta dell'imprenditore e in seguito vengono "scremati" per inserire le persone con il potenziale migliore, quelli che effettivamente sposteranno la meta aziendale e la perseguiranno con forza.

4. Tale azienda ha percorsi di **formazione** efficaci, con cui i nuovi collaboratori vengono rapidamente resi produttivi dai loro superiori e in seguito, quando hanno dimostrato di poter produrre buoni risultati, crescono a posizioni di maggiore responsabilità. Ciò non crea problemi

Organizzazione per obiettivi





di budget in quanto l'azienda lavora costantemente per crescere ed espandere la sua influenza sul mercato e il fatto che quella sia un'azienda dove si cresce, dove si sviluppano le proprie capacità, si diffonde rapidamente sul mercato attirando quindi in azienda altre persone vincenti.