



LE GUIDE DEL

FINANCIAL TIMES

GRAHAM YEMM

COME GUIDARE IL VOSTRO TEAM

**STABILIRE GLI OBIETTIVI,
MISURARE LE PERFORMANCE
E VALORIZZARE I TALENTI**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LE GUIDE DEL

FINANCIAL TIMES

GRAHAM YEMM

COME GUIDARE IL VOSTRO TEAM

**STABILIRE GLI OBIETTIVI,
MISURARE LE PERFORMANCE
E VALORIZZARE I TALENTI**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Financial Times Essential Guide to Leading Your Team*
Pearson Education, Harlow, 2012
© Graham Yemm 2012

This translation of *The Financial Times Essential Guide to Leading Your Team*, 1st edition, is
published by arrangement with Pearson Education Limited

Traduzione dall'inglese di Stefano Gubian

1a edizione italiana copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
Perché studiare a fondo questo libro?	»	9
Parte 1		
Pianificazione		
1. Le difficoltà di gestione del team	»	15
Riepilogo	»	20
2. Che cos'è un team?	»	21
Il processo di sviluppo del gruppo: Tuckman	»	22
Tipologie di team	»	28
Nove elementi per team efficaci	»	34
Riepilogo	»	36
3. Comprensione dei ruoli e dell'equilibrio del team	»	38
Il processo delle attività del team	»	40
I ruoli del team	»	41
Valutare se stessi e il team	»	44
Verifica dell'equilibrio del team	»	46
Gestione dei diversi ruoli del team	»	48
Ottenere il massimo dal proprio team	»	56
Riepilogo	»	56
4. Il ruolo del leader	»	57
Management (“I manager fanno le cose nel modo giusto”)	»	58

Leadership (“I leader fanno le cose giuste”)	pag.	58
Leadership funzionale	»	60
Situational Leadership®	»	66
Applicazione della leadership al proprio team	»	70
Riepilogo	»	70

Parte 2

Esecuzione

5. Definire la direzione per il proprio team	»	75
Confronto tra traguardi e obiettivi	»	77
Il potere degli obiettivi	»	79
I cinque principi della definizione degli obiettivi	»	82
Definizione degli obiettivi	»	84
Il momento della pratica	»	90
Il piano d’azione	»	91
Riepilogo	»	92
6. Monitoraggio e controllo delle performance	»	94
Monitoraggio delle performance	»	94
I tre passaggi per il monitoraggio e il controllo delle performance	»	99
Il ciclo pianificazione-controllo	»	101
Controlli efficaci	»	102
Riepilogo	»	107
7. Comunicazione con il proprio team	»	109
Che cos’è la comunicazione?	»	109
Pianificazione della comunicazione	»	113
Come rendere bidirezionale la comunicazione	»	114
Proporsi come valido modello	»	114
Reti di comunicazione nelle organizzazioni	»	116
Il mittente	»	116
Uso del linguaggio del corpo	»	118
Nei panni del destinatario	»	120
Le quattro fasi dell’ascolto efficace	»	122
Quando utilizzare diversi tipi di comunicazione	»	124
Riepilogo	»	127

8. Ottenere il massimo dal proprio team	pag.	128
Motivazione	»	128
Sviluppo del team	»	135
Come offrire coaching	»	138
Riconoscimento e ricompensa per i risultati conseguiti	»	140
Riepilogo	»	143
9. Gestione delle sfide all'interno del team	»	145
Affrontare il pensiero di gruppo	»	146
Gestione costruttiva del conflitto	»	148
Un approccio graduale al conflitto	»	151
Affrontare la mancanza di impegno	»	154
Gestione dei fallimenti nella comunicazione	»	156
Affrontare i conflitti di personalità	»	157
Riepilogo	»	158

Parte 3

Revisione e coaching

10. Facciamo il punto	»	161
Riepilogo dei benefici dei team ad alte prestazioni	»	161
I punti chiave di ogni fase	»	162
Esercizi	»	173
Il piano d'azione personale	»	178
Coaching con il processo ROAR: spunti per domande	»	181
Il modello GROW: domande di aiuto	»	182

Introduzione

Nell'arco della vostra vita vi troverete spesso ad avere a che fare con dei leader, e ci saranno situazioni nelle quali potreste invece essere voi a dover guidare altre persone. Molte di queste situazioni potrebbero essere associate a ruoli o titoli formali, mentre in altre il ruolo di leadership potrebbe venir assunto (o attribuito) in modo informale. Tutti noi abbiamo fatto esperienza di queste situazioni fin dall'infanzia. Alcune si sono rivelate positive e di successo, altre no. Non sempre sappiamo o comprendiamo perché le cose stanno così; siamo però in grado di dire se le cose stanno funzionando o meno.

La leadership e il lavoro in team sono elementi chiave del nostro ambiente di lavoro, ma sono difficili da riconoscere o definire. Questo non li rende però in alcun modo meno importanti. Sul luogo di lavoro, migliorare le performance dei team è fondamentale per il successo.

L'intento di questa guida è aiutarvi a:

- riconoscere i vantaggi della comprensione del background nella costruzione dei team;
- imparare come essere leader sicuri di sé;
- comprendere la grande efficacia della capacità di adattare la propria leadership per adeguarla ai bisogni dei singoli e del team;
- comprendere come utilizzare diversi strumenti e tecniche per produrre performance e risultati più efficaci nel lavoro in team.

Perché studiare a fondo questo libro?

Alcuni anni fa venni coinvolto in una serie di programmi di formazione per conto di un grande istituto bancario. Lavorammo con diversi manager sulle loro capacità di costruzione di un team, di leadership e di comu-

nicazione. Quando tornammo per esaminare i progressi effettuati nell'arco di tre e poi di sei mesi, il 73% dei partecipanti dichiarò un miglioramento nella comprensione del proprio ruolo come team leader, mentre un 61% mostrò un aumento della propria capacità di team leader.

Soprattutto, questa era la differenza per l'azienda e nell'ambito delle filiali:

Ben oltre il budget: target dell'anno già raggiunti (con tre mesi di anticipo). Maggiore attenzione ai risultati finali e al monitoraggio delle performance; acquisita capacità di far sentire i membri di un gruppo parte di un team; problemi affrontati in modo positivo e costruttivo; maggiore partecipazione e condivisione delle idee; migliore comunicazione all'interno del team, con i colleghi; migliore comprensione dei bisogni del proprio team; migliore capacità di saper tirare fuori il meglio da ogni membro del team; capacità di mantenere alto lo spirito del team; miglioramento della capacità di esprimersi in modo chiaro e di individuare i ruoli per tutti i membri del team; risultati tangibili; più attenzione al lavoro con gli altri anche all'ordinare l'esecuzione di determinanti compiti; capacità di mostrare apprezzamento e di motivare; capacità di coinvolgere tutti nelle decisioni; capacità di far fronte ai problemi con alcuni membri del team in modo più positivo; team maggiormente orientato ai risultati; consapevolezza che il ruolo di tutti i membri è importante come quello del leader.

Questi risultati derivano dalla comprensione dei concetti di leadership e di team building, dalla loro messa in pratica e dalla loro costante applicazione. Possono fornire risultati come quelli segnalati dai manager dell'istituto bancario. Anche voi potete ottenerli.

In ogni capitolo verranno fornite le conoscenze relative al particolare argomento trattato, spesso accompagnate da una scheda di autovalutazione o di promozione di maggiore autoconsapevolezza, con una riflessione sulle persone che si devono guidare e su come valutarle e passando infine agli strumenti e alle tecniche che si possono applicare. Sono state incluse diverse liste di controllo o domande per incoraggiarvi ad adottare queste idee e a farle diventare parte del vostro lavoro quotidiano.

Nella prima parte del libro verranno presi in esame gli elementi fondamentali del team building, della leadership e della gestione dei gruppi. Comprenderete come identificare in quale fase si trova il vostro team nell'ambito del modello di sviluppo del gruppo e capirete come aiutare i suoi membri a farlo avanzare, trasformandolo in un team ad alte prestazioni. Vi renderete conto dell'importanza di avere una varietà di diverse personalità nel team per ottenere da esso le massime performance attraverso l'equilibrio dei vari ruoli. Sarete in grado di analizzare i membri del vostro

team e di individuare i ruoli a loro più adatti. Verranno presentati due approcci specifici alla leadership, mostrando come applicarli al vostro team.

Nella parte successiva saranno introdotti alcuni metodi e strumenti specifici da utilizzare con il team. Questi aiuteranno a fare in modo che i membri del team diano vita a un lavoro di squadra efficace e ottengano performance elevate. Acquisirete allora una maggiore sicurezza come leader e il vostro team si sentirà maggiormente a proprio agio nel seguirvi, poiché agirete in modo più competente e professionale. Ciascun capitolo si concentrerà su un particolare numero di strumenti o capacità. Verranno forniti i principi di base e le idee per la loro applicazione, con un incoraggiamento a sviluppare dei piani da utilizzare con i vostri team.

La parte finale riunirà tutti questi elementi. Potrete ottenere il massimo dai suggerimenti proposti contribuendo a rinforzare il vostro apprendimento e, soprattutto, identificando come iniziare a implementare i messaggi chiave del libro con i vostri team. Il desiderio di fondo di queste pagine è quello di fornirvi un supporto pratico.

Parte 1

Pianificazione

Quando si ha un ruolo di gestione o supervisione di qualunque livello, in genere si presume che ci si senta a proprio agio nel guidare le persone e che si sappia come creare dei team. Se solo fosse così facile!

Riuscite a ricordare come vi siete sentiti la prima volta in cui vi è stata assegnata una posizione di gestione e di guida di altre persone? Probabilmente quello che avete provato allora era un mix di emozione e apprensione mentre attendevate di affrontare la sfida. Eravate felici che vi fosse stato assegnato quel ruolo e che qualcuno sentisse che eravate in grado di farlo. Superata questa fase, si sarà però probabilmente affacciata la consapevolezza che il lavoro avrebbe richiesto un'intera gamma di capacità che non eravate sicuri di possedere.

Quando osserviamo il motivo per cui si verificano molte promozioni, iniziamo a capire perché la sensazione sia questa. Nella Figura 1.1 viene illustrato il processo che avviene normalmente: tanto più il ruolo è di livello senior, tanto maggiore è la capacità di “gestione” chiamata in causa, mentre scendendo attraverso il middle management per arrivare alle posizioni più junior o di supervisione, l'equilibrio si sposta maggiormente verso il “fare”, anche se non totalmente.

Se però pensiamo al motivo per cui molte persone vengono promosse, ci accorgiamo che in molti casi ciò accade perché esse dimostrano la loro capacità di “fare”, venendo per questo spostate in posizioni in cui, in realtà, tale capacità risulta meno necessaria e che richiederebbero, invece, una maggiore abilità nel “gestire”. Per essere onesti, devo riconoscere che le organizzazioni più illuminate adottano una visione più a tutto tondo e considerano attentamente se il candidato sia in possesso delle qualità per gestire e guidare, eventualmente cercando di verificare la cosa attraverso colloqui o centri di valutazione.

Eccovi quindi a ricoprire un nuovo ruolo con diverse responsabilità, con persone da guidare, spesso con pochissima formazione o guida, e con il desiderio di non mostrare la vostra mancanza di sicurezza, perché volete convin-

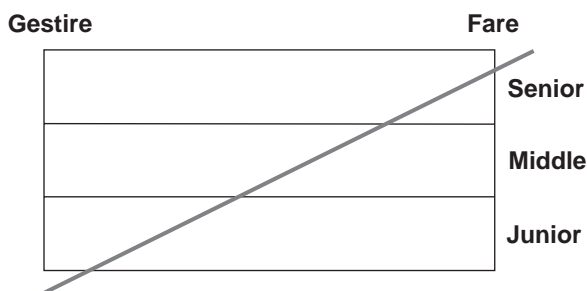


Figura 1.1 – Il problema della promozione

cere gli altri di essere capaci. Cosa fate, quindi? Ritornate alla vostra “zona di comfort” e vi limitate a “fare” invece che a “gestire”? Questo potrebbe causare vari problemi che potreste riconoscere. Ne citiamo alcuni: il bisogno di lavorare per più ore, la tendenza a rivolgere l’attenzione ai compiti anziché alle persone e la difficoltà a trovare una motivazione; verreste inoltre percepiti come una figura che interferisce o che non delega e le persone che dovrete gestire non avrebbero opportunità di crescere.

Gestire significa portare a compimento le cose. Richiede il coordinamento delle risorse per raggiungere un risultato finale (obiettivo) definito con e attraverso le persone. È la scienza del miglioramento continuo.

La gestione è l'utilizzo efficace delle risorse per ottenere degli obiettivi organizzativi.

La maggior parte delle organizzazioni dichiarerà che la propria risorsa o l’asset più importante sono le persone. Un manager dispone però anche di una varietà di risorse aggiuntive: risorse finanziarie, attrezzature, tecnologia, impianti, scorte di magazzino, edifici, ecc., mentre a livello personale può contare sulle sue conoscenze e sul tempo a sua disposizione. Chiedetevi in che modo potete suddividere il vostro tempo tra tutte queste risorse. Quale può effettivamente migliorare le performance e la produttività? Di sicuro le persone. Quanto tempo dedicate a concentrarvi sulle persone di cui siete responsabili, a pensare a loro, a comunicare con loro, a farle crescere? Se siete come la grande maggioranza dei manager in cui mi sono imbattuto, la bilancia normalmente penderà decisamente verso le risorse di tipo più operativo, mentre le persone tenderanno a diventare un elemento secondario.

Nel clima aziendale di oggi è ancora più importante riuscire a fare in modo che le persone diano il massimo: i vincoli finanziari e le relative difficoltà

vi obbligano, infatti, a cercare di ottenere di più con lo stesso numero di persone o con meno. Ecco perché ottenere di più dal proprio team è essenziale.

Si potrebbe forse sostenere che la gestione è qualcosa di semplice e immediato e che le varie attività che essa comporta possono essere apprese e migliorate; è inoltre più facile trovare cose da fare all'interno di queste attività e avere la sensazione di essere produttivi. Esercitare la leadership e trattare con le persone sono invece più difficili da definire. In questo libro vi aiuterò a comprendere i principi e le capacità chiave della leadership e come applicarli con le persone di cui siete responsabili per aiutarle ad avere successo.

Imparerete quali sono gli elementi chiamati in causa nella costruzione di un team e fondamentali per assicurarsi che esso continui a funzionare come tale. Vi mostrerò come applicarli alla vostra situazione e come muovervi per fare in modo che il team continui a migliorare le sue performance. Capirete come lavorare con i singoli per ottenere il loro impegno e massimizzare il loro contributo. Durante la lettura del libro prenderete in esame una serie di attività chiave che vi aiuteranno a diventare un team leader più produttivo e a mostrare maggiore sicurezza nel vostro ruolo, ora e in futuro.

Per aiutarvi a capire cosa vi piacerebbe imparare da questo libro, svolgete questo piccolo test. Leggete tutte le domande presenti nella tabella che segue e valutate il vostro attuale livello di capacità o conoscenza in proposito.

- 0-1 Non so, nessuna reale conoscenza, non faccio questa cosa.
- 2-3 Parzialmente consapevole, qualche conoscenza, lo faccio qualche volta, potrei farlo meglio.
- 4-5 Sono a mio agio con questa cosa, penso di essere competente o bravo in materia (anche se non completamente soddisfatto di me).

Quando avete dato un punteggio a ciascun gruppo di domande, identificate qualche specifico obiettivo che desiderate raggiungere in quel campo. Prestate particolare attenzione alle voci per le quali avete ottenuto un punteggio tra 0 e 3.

N.	Voce	Punteggio	Note
1	Conoscete bene le caratteristiche di un team efficace?		
2	Sapete descrivere quali tipi di team avete bisogno di organizzare e guidare?		
3	Sapete riconoscere le diverse fasi che un team attraversa durante il suo sviluppo?		

Obiettivo:

-
- 4 Quali ruoli sono richiesti per un team ben equilibrato?
 - 5 Siete in grado di identificare i ruoli preferiti dei membri del vostro team?
 - 6 Siete in grado di riconoscere i vantaggi dati dall'esistenza di differenze tra i membri del team e i loro stili?
-

Obiettivo:

-
- 7 Quanto vi sentite a vostro agio nel gestire le persone?
 - 8 Sentite che dovrete cambiare il vostro stile di leadership con il team?
 - 9 Capite qual è il vostro ruolo e quali sono le responsabilità come leader?
-

Obiettivo:

-
- 10 Quanto è importante per il team avere degli obiettivi chiari?
 - 11 Vi assicurate che i singoli membri del team abbiano i propri obiettivi da raggiungere?
 - 12 Riuscite a identificare delle aree per definire degli standard di prestazioni, detti anche "indicatori chiave di performance"?
-

Obiettivo:

N.	Voce	Punteggio	Note
13	Avete implementato dei processi o dei sistemi per il monitoraggio delle performance del team?		
14	Siete disposti ad agire rapidamente quando vedete che le cose vi stanno sfuggendo di mano (con l'intero gruppo o con singoli membri del team)?		
15	Cosa potreste fare per coinvolgere i membri del team nel monitoraggio delle performance? Sareste felici di farlo?		

Obiettivo:

-
- 16 Quanto pensate che sia efficace la comunicazione con il team?
- 17 Quanto vi sentite a vostro agio nel trattare con le persone faccia a faccia?
- 18 Potreste migliorare la comunicazione all'interno del team?
-

Obiettivo:

- 19 Cercate espressamente delle opportunità di coaching con i membri del team per migliorare le loro capacità?
- 20 In che misura riuscite a “spingerli a fare qualcosa di buono” e a dare la vostra approvazione?
- 21 Sapete quale tipo di riconoscimento funzionerà meglio per ciascuno dei membri del vostro team?
-

Obiettivo:

- 22 Preferite evitare o prevenire il conflitto all'interno del team?
- 23 In che misura comprendete i pericoli del “pensiero di gruppo” (*groupthink*)?
- 24 Quanto siete a vostro agio nell'affrontare e gestire il conflitto all'interno del team?
-

Obiettivo:

Osservate i vostri obiettivi ed elencateli su un foglio. Cogliete l'opportunità di espandere ciascuno di essi e di aggiungere ulteriori dettagli, se la cosa è di aiuto. Leggendo i diversi capitoli che seguono, troverete informazioni e idee che vi aiuteranno a raggiungerli. Non dovete necessariamente esaminarle nell'ordine in cui appaiono nella tabella. Se preferite dare a esse una priorità differente e seguire il libro in quella sequenza, non ci sono problemi.

Per riepilogare le differenze tra management e leadership:

Il manager

Amministra

È una copia

Il leader

Innova

È un originale