

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Come dirigere le persone

NUOVA EDIZIONE



Michael Armstrong

- Gestire i problemi del personale
- Motivare i collaboratori
- Far crescere le performance



FrancoAngeli

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Michael Armstrong

Come
dirigere le persone

NUOVA EDIZIONE

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *How to Manage People*, Kogan Page, London, 2025

Copyright © Michael Armstrong, 2025

This translation of *How to Manage People* is published by arrangement with Kogan Page

Isbn: 9788835183259

3^a edizione. Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

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

Prefazione pag. 11

Parte 1 – Gestire le persone

1. Ottenere risultati grazie alle persone.	
Il ruolo dei manager	» 15
Il compito dei manager	» 16
Che cosa fanno i manager	» 17
Le competenze necessarie ai manager	» 17
Note	» 20
2. Gestire le persone per la prima volta	» 21
Nomina dall'esterno	» 21
Promozione dall'interno	» 25
Note	» 27
3. Trattare bene le persone	» 28
Trattare le persone con rispetto	» 28
Trattare le persone in modo equo	» 29
Creare il giusto ambiente di lavoro	» 29
Aiutare le persone a sviluppare le loro capacità e competenze	» 30
Fornire leadership	» 30
Conoscere i membri del team	» 30
Definire le aspettative e garantire che siano soddisfatte	» 31
Note	» 32

4. Lavorare con le risorse umane	pag.	33
Partnership tra manager operativi e risorse umane	»	34
Lavorare in partnership	»	34
Note	»	35

Parte 2 – Portare a termine il lavoro grazie alle persone

5. Organizzare	»	39
Il processo organizzativo	»	39
Obiettivi	»	41
Linee guida organizzative	»	41
6. Definire i ruoli	»	46
Progettare i ruoli	»	48
Assegnare il lavoro	»	52
Note	»	53
7. Comunicare	»	54
La natura della comunicazione	»	54
Ostacoli alla comunicazione	»	55
Come ascoltare	»	59
Note	»	61
8. Delegare	»	62
Che cos'è la delega?	»	62
Approcci alla delega	»	63
Note	»	69
9. Gestire i lavoratori ibridi	»	70
Approccio al lavoro ibrido	»	70
Note	»	74
10. Gestire il cambiamento	»	75
Il processo di cambiamento	»	75
Il modello di cambiamento in 8 fasi di Kotter	»	76
Dieci linee guida per la gestione del cambiamento	»	78
Note	»	80

Parte 3 – Guidare, motivare e coinvolgere persone e team

11. Esercitare la leadership	pag.	83
Che cosa fanno i leader	»	83
Stili di leadership	»	85
Che cosa rende un leader efficace nella sua azione?	»	86
Note	»	90
12. Motivare le persone	»	91
Definizione di motivazione	»	92
Teorie della motivazione	»	93
Note	»	97
13. Migliorare il coinvolgimento	»	98
Fattori che favoriscono il coinvolgimento	»	98
Che cosa possono fare i manager	»	98
Note	»	103

Parte 4 – Attività di gestione delle risorse umane

14. Reclutamento e selezione	»	107
La natura del reclutamento e della selezione	»	107
Definizione dei requisiti	»	107
Selezione delle candidature	»	108
Colloquio di selezione	»	110
Note	»	116
15. Miglioramento continuo	»	117
Come avviene l'apprendimento sul posto di lavoro	»	117
Come i manager aiutano le persone ad apprendere	»	118
16. Gestione delle prestazioni individuali	»	123
L'approccio tradizionale	»	123
Che cos'è la leadership orientata alla performance?	»	125
Competenze per una leadership orientata alla performance	»	126
Note	»	131
17. Gestione delle prestazioni del team	»	132
Concordare gli obiettivi di prestazione	»	133

Definizione degli obiettivi di processo	pag.	133
Conduzione delle valutazioni delle prestazioni del team	»	134
Note	»	137
18. Gestione delle gratificazioni	»	138
Sistemi di retribuzione	»	138
Approcci alla retribuzione	»	139
Gestire senza un sistema di ricompense	»	140
Note	»	141
 Parte 5 – Gestire i problemi riguardanti il personale		
19. Approcci alla gestione dei problemi interpersonali	»	145
Principi	»	145
Approccio	»	145
Note	»	148
20. Affrontare i problemi disciplinari	»	149
Adottare misure disciplinari	»	151
Licenziare un dipendente	»	151
Note	»	152
21. Affrontare i problemi di rendimento individuale	»	153
22. Affrontare comportamenti negativi	»	158
Cause del comportamento negativo	»	159
Come affrontare il problema	»	159
Discutere il problema	»	160
Stabilire le ragioni del comportamento negativo	»	161
Adottare misure correttive	»	161
23. Gestire i casi di assenteismo e i problemi di puntualità	»	164
Assenteismo	»	164
Gestire la scarsa puntualità	»	166
24. Gestire conversazioni difficili	»	170
La natura delle conversazioni difficili	»	170
Approccio per gestire una conversazione difficile	»	171
Suggerimenti per gestire conversazioni difficili	»	172

25. Dare cattive notizie	pag.	176
Come dare cattive notizie	»	177
Note	»	177
26. Gestire i pregiudizi	»	178
Ridurre al minimo i pregiudizi nelle organizzazioni	»	179
Ridurre al minimo i pregiudizi a livello individuale	»	180
27. Affrontare il bullismo e le molestie	»	184
Che cosa può fare l'organizzazione	»	184
Che cosa succede in realtà	»	185
Che cosa si può fare al riguardo	»	186
Note	»	187
28. Gestione dei conflitti	»	188
Gestire i conflitti tra diversi gruppi	»	189
Gestire i conflitti interpersonali	»	190
Appendice. Note sugli esercizi	»	194

Prefazione

L'intento di questo libro è quello di fornire indicazioni pratiche ai manager e ai team leader sul modo in cui gestire le persone che formano i loro gruppi di lavoro, per trarne i risultati migliori e affrontare eventuali problemi che le riguardino.

Il libro si occupa di ciò che devono fare i manager operativi, quelli che dirigono direttamente gruppi di persone. Un'azienda può anche infatti adottare le politiche più avanzate in materia di gestione del personale, ma sono poi sempre i manager operativi a doverle tradurre in pratica, spesso senza nemmeno l'ausilio di specialisti delle risorse umane. Gli esercizi sono uno strumento per verificare il grado di comprensione dei concetti esposti e per approfondire le tematiche trattate. L'appendice, infine, contiene alcune osservazioni su ciascun esercizio.

Parte 1

Gestire le persone

Ottenere risultati grazie alle persone. Il ruolo dei manager

In qualità di manager, il vostro compito è quello di conseguire risultati gestendo al meglio le persone a vostra disposizione. Secondo la Harvard Business School, lo scopo di un manager è quello di “mettere assieme persone e risorse in modo tale da riuscire a generare una quantità di valore che nessun singolo soggetto potrebbe mai creare da solo”¹. Il manager non si occupa dunque solo di portare a termine singolarmente un determinato lavoro, né si limita a collaborare con i colleghi. Come vedremo nel Capitolo 2, comprendere questo aspetto della professione è una delle principali difficoltà che devono affrontare i manager di nuova nomina.

William Gentry riporta in un suo libro i risultati di una recente indagine svolta negli Stati Uniti. Secondo tale indagine²:

- l’82% dei manager operativi non è considerato “eccellente” in termini di competenze e capacità di leadership da parte di collaboratori e colleghi;
- l’80% di essi è insoddisfatto del lavoro che sta svolgendo e altrettanto lo è il 70% dei diretti superiori;
- il 40% dei manager di nuova nomina non riesce a raggiungere gli obiettivi prestabiliti nei primi diciotto mesi;
- il 50% dei manager viene giudicato “incompetente”, “deludente”, “un errore di assunzione” o un “completo fallimento” dai propri collaboratori.

Le motivazioni alla base di tali giudizi non sono state fornite, ma è ragionevole supporre che le carenze o gli errori siano spesso legati all’incapacità dei manager di gestire in modo adeguato le persone. Ciò risulta particolarmente evidente nel caso di manager di recente nomina, nel momento del loro passaggio da semplici membri a responsabili di un team. In effetti, non è difficile valutare le capacità tecniche, professionali o specialistiche di una persona, mentre è molto complesso misurare il potenziale

manageriale di quella stessa persona: un ottimo venditore ha molte occasioni per dimostrare in azienda tutte le sue capacità e competenze, ma il miglior venditore potrebbe non essere il miglior responsabile commerciale. Le competenze richieste sono diverse. Ecco perché promuovere le persone senza prepararle al cambiamento attraverso la formazione e senza aiutarle nei primi giorni con un tutoraggio può facilmente portare alla situazione emersa da un altro recente sondaggio, condotto in questo caso dal Chartered Management Institute su oltre quattromila manager nel Regno Unito³. L'indagine ha mostrato che, nel complesso, solo il 27% dei lavoratori valuta il proprio manager come “estremamente” capace; il 37% lo giudica “abbastanza” capace; il 18% non esprime alcun giudizio particolare; e il restante 18% lo considera “piuttosto” (12%) o “decisamente” (6%) incapace. I lavoratori che giudicano il proprio manager incapace sono significativamente più propensi all'idea di lasciare l'organizzazione nell'arco di un anno rispetto a quelli che affermano che il proprio responsabile è persona capace (50% contro 21%).

La possibilità che i manager compiano errori a causa del fattore umano può essere evitata o almeno ridotta se si riesce a trasmettere loro come ottenere risultati importanti attraverso una migliore gestione delle persone. Come vedremo nel Capitolo 2, ciò è particolarmente necessario nel caso di professionisti che assumono per la prima volta nella loro vita un incarico manageriale.

Il compito dei manager

Il compito che le organizzazioni assegnano ai manager può essere molto complesso. Dai vertici giungono costantemente pressanti richieste per ottenere risultati, ma gran parte dell'attività operativa si svolge in modo disordinato, in condizioni di criticità e dovendo affrontare un'ampia gamma di problemi. Potrebbe inoltre non essere sempre chiaro che cosa ci si aspetta esattamente da loro o come ci si aspetta che arrivino ai risultati richiesti. I manager devono essere degli specialisti nell'analisi delle situazioni incerte e confuse. Eventi imprevisti sono sempre dietro l'angolo. Le decisioni prese possono portare a conseguenze imprevedibili. I manager stessi devono trattare con persone che possono essere difficili, volubili o poco collaborative. E devono raggiungere un delicato equilibrio tra l'essere vicini e al contempo distanti dai membri del loro team.

Che cosa fanno i manager

L'analisi condotta dal professor John Purcell e dai suoi colleghi⁴ ha rilevato che i manager operativi sono soprattutto impegnati a supervisionare l'attività dei dipendenti, a controllare la qualità del lavoro svolto, a infondere fiducia nelle persone affinché svolgano il proprio lavoro nel modo migliore possibile e ad accogliere e valutare suggerimenti. Essi utilizzano le loro capacità di interrelazione per motivare il proprio team, per gestire le questioni operative che coinvolgono più persone, per trattare i dipendenti in modo equo e con la dovuta considerazione, per comunicare informazioni rilevanti, per fornire feedback sulle prestazioni, per istruire i dipendenti, per rispondere ai suggerimenti e per affrontare i problemi che coinvolgono singoli individui o interi gruppi di lavoro.

Le competenze necessarie ai manager

Forse è proprio l'aspetto della gestione del personale a rappresentare la sfida più grande nel lavoro di un manager. Come dovrebbero svolgere questo impegnativo compito i manager appena nominati o promossi, senza formazione o esperienza precedente? Come possono i manager operativi garantire che i membri del loro team siano "coinvolti" e rimangano tali nel corso del tempo? Come possono ottenere da loro una collaborazione volontaria anziché una riluttante accettazione di quanto viene richiesto? Come vedremo nei prossimi capitoli, fondamentali sono quelle competenze, quelle conoscenze e quei comportamenti che i manager devono acquisire, utilizzare e adottare per riuscire a:

- comprendere pienamente la sfida che hanno di fronte, rappresentata dal dover gestire per la prima volta nella loro vita un gruppo di persone;
- riconoscere la necessità di trattare le persone in modo corretto, ovvero in modo equo e con rispetto;
- imparare a fare buon uso dell'aiuto e del supporto che può essere fornito dai responsabili delle risorse umane;
- organizzare il lavoro, compreso il lavoro ibrido, garantendo che tutti i membri del team gestito sappiano che cosa ci si aspetta da loro e che cosa devono realizzare, delegando il lavoro e affrontando i cambiamenti inevitabili che dovranno essere apportati o affrontati;
- esercitare la leadership, costruire il lavoro di squadra, motivare le persone e migliorare il loro impegno nei confronti del team e dell'organizzazione;

- garantire, per quanto possibile, che le esigenze delle persone siano soddisfatte, assumendo e formando persone con le competenze adeguate;
- fornire una leadership orientata alle prestazioni chiarendo gli obiettivi, mettendo a disposizione le risorse necessarie per ottenere risultati, monitorando i progressi dei membri del team, fornendo feedback attraverso conversazioni costruttive e garantendo che vengano intraprese azioni correttive quando necessario;
- premiare le persone utilizzando dei riconoscimenti, economici, ma non solo;
- affrontare in modo efficace i problemi che inevitabilmente sorgono nella gestione delle persone.

Esercizio 1.1 – Qualità richieste ai manager

Una ricerca condotta dalla Commission on the Future of Management and Leadership ha prodotto il seguente elenco delle dieci principali caratteristiche di cui i manager hanno bisogno.

1. Idee chiare delle finalità del proprio agire.
2. Valori forti e coerenza a livello personale.
3. Impegno a migliorare gli altri attraverso il coaching e il mentoring.
4. Difesa e promozione della diversità.
5. Capacità di coinvolgere e comunicare a tutti i livelli.
6. Consapevolezza di sé e comprensione dell'importanza del tempo per la riflessione.
7. Ricerca di forme di collaborazione a rete, non gerarchiche.
8. Apertura mentale, propensione all'innovazione, curiosità e competenze a livello tecnologico.
9. Resilienza personale e grinta.
10. Un curriculum fatto di eccellenti risultati raggiunti.

Provate a capire in che misura queste caratteristiche vi appartengano, valutando il livello che pensate di raggiungere per ogni voce e assegnando a esso un punteggio da 1 (inadeguato) a 10 (eccezionale).

Esercizio 1.2 – Manager capaci

L'efficacia dell'azione dei manager è influenzata in modo significativo dalla loro comprensione del proprio lavoro. Le prestazioni dipendono dalla capacità di un manager di capire le pressioni alle quali il lavoro è sottoposto e le scelte che occorre fare. Pertanto, i manager che sono in grado

di riflettere sul proprio lavoro tendono a essere quelli la cui azione risulta essere la più efficace⁵.

Riflettete sui vostri punti di forza e di debolezza così come sono emersi dall'analisi dell'Esercizio 1.1. In che misura questi influiscono sul vostro modo di gestire le persone? Ci sono aspetti particolari della gestione delle persone in cui pensate di poter migliorare? E che cosa potete fare al riguardo?

Esercizio 1.3 – Il ruolo dei manager

Provate a condurre un'indagine per stabilire quali sono le caratteristiche peculiari del ruolo di manager operativo. Se siete manager o team leader, l'indagine può prendere in esame direttamente il vostro lavoro, soffermandosi per tre o quattro giorni su attività come:

- pianificare in anticipo;
- comunicare con i membri del team, i superiori, i colleghi o i clienti;
- organizzare il lavoro;
- prendere decisioni;
- interagire con i membri del vostro team, per esempio impartendo istruzioni, valutando prestazioni, fornendo formazione o gestendo reclami, problemi personali o problemi relativi a prestazioni o comportamenti.

Se non siete ancora manager, convincete il vostro responsabile diretto a lasciarvi analizzare il suo lavoro.

Una volta completata l'analisi, provate a riflettere su che cosa essa è in grado di dirvi riguardo al ruolo del manager.

In sintesi

I manager:

- ottengono risultati grazie alle persone;
- devono trattare le persone nel modo giusto, ovvero in modo equo, con rispetto e considerazione;
- devono esercitare la leadership, motivare il proprio personale e rafforzarne l'impegno.

Note

1. www.hbs.edu/about/ (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/9UHM-DR8S>).
2. Gentry W., *Be the Boss Everyone Wants To Work For*, Berrett-Koehler, Oakland, CA, 2016.
3. Chartered Management Institute e YouGov, "Taking Responsibility: Why UK PLC Needs Better Managers", www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/research/better-management-report-take-responsibility-take-action/ (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/8QJT-SY84>).
4. Purcell J., Kinnie K., Hutchinson S., Rayton B., Swart J., *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, CIPD, London, 2003.
5. Mintzberg H., "The Manager's Job", *Harvard Business Review*, marzo/aprile 1990, pp. 163-76.

Gestire le persone per la prima volta

Forse la sfida più grande che ogni manager deve affrontare nel corso della propria carriera è quella di essere chiamato a gestire un team di persone per la prima volta in vita sua. Ciò può avvenire in due modi: tramite nomina da un altro reparto dell'organizzazione oppure tramite promozione all'interno del proprio team o reparto. Le situazioni presentano criticità simili, ma anche differenze significative.

Nomina dall'esterno

Una persona senza precedente esperienza manageriale, promossa per la prima volta in una posizione dirigenziale all'interno della sua stessa organizzazione oppure proveniente dall'esterno, dovrebbe ricevere una formazione specifica relativa alla gestione di un team o, quantomeno, essere affiancata da un mentore che le fornisca assistenza e supporto. Spesso ciò non avviene. Una ricerca condotta dal Chartered Management Institute e da YouGov, pubblicata nel 2023, ha stabilito che:

sebbene una persona su quattro della forza lavoro abbia responsabilità manageriali, pochissimi sono formati per questo ruolo: l'82% diventa manager senza alcuna formazione ufficiale. Si tratta di "manager accidentali". Senza accesso a una formazione di qualità in materia di gestione e sviluppo della leadership, molti dichiarano di non avere fiducia nella propria capacità di svolgere il proprio lavoro e di ottenere risultati¹.

Il Chartered Institute of Personnel and Development ha osservato che:

tanto la letteratura accademica quanto quella professionale sono chiare su due punti: in primo luogo, il coinvolgimento, la salute e il benessere dei dipen-

denti sono fondamentali per la produttività, le prestazioni e il successo delle organizzazioni; in secondo luogo, il modo in cui i dipendenti sono gestiti è un fattore determinante per il loro coinvolgimento, la loro salute e il loro benessere. Ciò significa che i manager devono essere dotati delle competenze necessarie per coinvolgere e proteggere la salute e il benessere delle persone del loro team. Per raggiungere questo obiettivo, le organizzazioni devono fornire la formazione manageriale più efficace possibile².

Nel suo libro, William Gentry riferisce ciò che il leader di un'organizzazione gli ha detto quando è diventato responsabile di un grande team per la prima volta:

il mio superiore mi ha stretto la mano per congratularsi e, mentre si allontanava, mi ha dato questo consiglio: "Ora non rovinare tutto". Questa è stata tutta la formazione che ho ricevuto come nuovo manager³.

Che cosa dovrete fare

Se nominati a capo di un team all'interno di un reparto nel quale non avete mai lavorato prima, dovrete cercare di entrare in azione il più rapidamente possibile, provando a comprendere innanzitutto che cosa comporta esattamente questo vostro nuovo incarico. Il primo giorno dovrete incontrare i membri del team, oppure, qualora il reparto fosse di grandi dimensioni, i team leader, presentandovi e spiegando loro che cosa vorreste fare per ambientarvi nel nuovo ruolo, pianificando incontri individuali e di gruppo.

Quattro sono, in particolare, le prime cose da fare:

1. informarvi in dettaglio su ciò che i vertici dell'organizzazione si aspettano dal reparto o dal team e sulle risorse disponibili per raggiungere i risultati attesi;
2. scoprire come è organizzato il reparto o il team e quali sono le mansioni di ciascun membro, valutando se siano necessarie delle modifiche;
3. conoscere i membri del team;
4. fare i primi passi per guadagnarvi il rispetto dei membri del team come manager o team leader.

Di seguito vengono suggeriti alcuni approcci per gestire tali situazioni.

Aspettative e risorse

Individuate con la massima precisione possibile i risultati che il reparto è tenuto a raggiungere in termini di obiettivi e standard di rendimento. Raccogliete informazioni sui risultati effettivamente conseguiti almeno negli ultimi dodici mesi e opinioni sui motivi per cui tali risultati sono stati buoni, scarsi o mediocri. Il vostro principale obiettivo deve essere quello di ottenere un quadro delle sfide operative che il reparto dovrà affrontare e un'indicazione dei punti di forza e di debolezza del vostro team.

Raccogliete inoltre informazioni su tutte le risorse disponibili (dotazioni, finanziamenti, supporti esterni), prestando particolare attenzione alle qualifiche e al grado di esperienza dei membri del team. Non cercate però di ottenere opinioni sulle loro prestazioni o sulle loro caratteristiche personali, né verbalmente né tramite rapporti di valutazione delle prestazioni. Spetta a voi valutare le prestazioni di ciascun membro del team, senza basarvi sulle opinioni di altre persone. Spesso, persone che hanno ottenuto scarsi risultati con un determinato manager possono ottenere risultati di gran lunga migliori con una leadership diversa.

Organizzazione

Scoprire come è organizzato il reparto significa fundamentalmente stabilire chi fa che cosa. È necessario identificare ogni ruolo ed esaminare i profili e le descrizioni delle mansioni, se esistono. Non affidatevi però completamente a questi documenti. Chiedete a ogni membro del team di descrivere con parole proprie ciò che fa, sottoponendogli domande come quelle che seguono.

- Potresti descrivermi in termini generali di che cosa ti occupi?
- Come ti organizzi per svolgere questo lavoro? Quali sono i compiti principali che devi svolgere?
- Quali competenze sono necessarie per svolgere questo lavoro? Che cosa è necessario sapere e saper fare?
- Come si capisce quando si è svolto un buon lavoro?

Provate a farvi un'idea sull'efficacia dell'azione dell'organizzazione utilizzando la lista di controllo delle linee guida organizzative presente nel Capitolo 5. Potrebbe essere necessaria anche una revisione dei ruoli individuali, come descritto nel Capitolo 6. Ma non agite troppo in fretta. I cambiamenti nelle strutture organizzative e nelle responsabilità individuali possono turbare le persone e causare più danni che benefici. È necessario coinvolgere le persone prima di agire.

Membri del team

Prima di tutto dovete avere ben chiaro che cosa fanno tutti i membri del team e poi potete cercare di capire che cosa pensano del loro lavoro, quali sono le loro aspettative e quali le loro preoccupazioni. Tutto ciò può emergere durante incontri individuali, che potrebbero iniziare con le domande relative alle loro responsabilità sopra riportate e proseguire con una discussione sulle loro opinioni e sensazioni riguardo al lavoro e al funzionamento del team. Questa discussione potrebbe trarre beneficio anche dalle seguenti domande (adattate da un elenco redatto da Simon Birkenhead)⁴.

-
1. Parlami di te. Come sei arrivata dove sei adesso?
 2. Che cosa ti piace del tuo lavoro?
 3. Cosa non ti piace del tuo lavoro?
 4. Ritieni che le tue competenze siano utilizzate in modo adeguato?
 5. A quali mansioni ti piacerebbe dedicare più tempo? A quali meno?
 6. Come valuti il lavoro del team? Ci sono dei cambiamenti che vorresti apportare?
 7. Come posso aiutarti a migliorare ulteriormente?
-

Guadagnarsi il rispetto

Per ottenere i risultati che i vertici dell'organizzazione si aspettano da voi, l'impegno e la collaborazione dei membri del vostro team sono fondamentali. Organizzare il lavoro è una cosa, assicurarsi che le persone sappiano che cosa fare e ricevano un feedback su come hanno svolto il proprio compito è un'altra. Dovete perciò fare del vostro meglio per motivare tutti i membri del team, migliorandone l'impegno e le competenze. Ma è altrettanto importante guadagnarsi il loro rispetto. Questo si ottiene attraverso una leadership autentica. Come hanno spiegato Bruce Avolio e i suoi colleghi, i leader autentici agiscono in conformità con valori e convinzioni personali profondi per costruire credibilità e conquistare il rispetto e la fiducia dei propri seguaci. Incoraggiano inoltre punti di vista differenti dai propri e costruiscono reti di relazioni collaborative⁵.

Il rispetto si conquista anche quando i leader dimostrano di sapere che cosa stanno facendo (l'autorità spetta a chi sa), ottengono risultati concreti, sono decisi ma al contempo aperti al confronto e agiscono in modo coerente ed equo.

Promozione dall'interno

Se a promuovervi manager o team leader è l'organizzazione per la quale già lavorate, dovrete affrontare sfide diverse ma altrettanto impegnative. In qualità di team leader dovete esercitare autorità, ma questo può essere problematico quando il vostro team è composto da ex colleghi (alcuni di loro sono forse anche vostri amici), con i quali avete relazioni del tutto differenti rispetto a quelle che normalmente vi sono tra responsabili e collaboratori. E la gestione delle persone consiste principalmente proprio nella gestione delle relazioni.

Gestire diversi tipi di relazioni

In qualità di manager di fresca nomina, dovrete gestire un gruppo di persone che in parte o addirittura nella totalità consideravate vostri amici. Nessun problema. Potete continuare a considerarli tali, ma il vostro rapporto sul luogo di lavoro deve cambiare. Ora siete voi i responsabili del team o del reparto. In una certa misura dovete prendere le distanze dagli altri membri del gruppo, ma cercando di farlo in modo da non creare risentimento o stress. Potete continuare a essere cordiali e disponibili e partecipare volentieri alle attività sociali al di fuori del lavoro. Ma dovete anche essere pronti a far sì che i membri del team sappiano che cosa ci si aspetta da loro e a fornire loro un feedback sul lavoro svolto. Il primo aspetto potrebbe non essere troppo difficile se affrontato con comprensione. Il secondo può essere più complicato, ma è necessario farlo, con delicatezza ma con fermezza se si tratta di commenti negativi. Come per tutti i feedback, un approccio franco e amichevole è probabilmente quello migliore.

È una buona idea discutere fin dall'inizio come funzionerà questo nuovo rapporto. Qualsiasi difficoltà dovesse sorgere in seguito deve essere portata alla luce per essere risolta il più rapidamente possibile.

Esercizio 2.1 – Gestire un team per la prima volta

Sulla base della vostra esperienza come manager di recente nomina oppure come collaboratori di manager appena insediatisi, assegnate ai possibili problemi presentati qui di seguito un punteggio (0 = non è mai stato un problema o lo è stato raramente; 1 = problema che si può presentare occasionalmente; 2 = problema abbastanza frequente; 3 = problema molto frequente).

Possibile problema	Valutazione
1. Chiarire i ruoli e le responsabilità individuali.	
2. Modificare l'organizzazione del team e/o i ruoli individuali.	
3. Conoscere i singoli membri del team.	
4. Individuare i punti di forza dei membri del team.	
5. Stabilire eventuali esigenze formative individuali.	
6. Stabilire eventuali aree di intervento per migliorare il lavoro di squadra.	
7. Affrontare eventuali risentimenti o ostilità.	
8. Relazionarsi con eventuali ex colleghi del team con cui il nuovo team leader era in rapporti di amicizia.	

Come possono essere risolti i problemi ai quali avete assegnato un punteggio di 2 e 3?

In sintesi

1. La sfida più grande che ogni manager deve affrontare nel corso della propria carriera si presenta quando deve gestire delle persone per la prima volta.
2. I manager appena nominati che provengono da altre parti dell'organizzazione o dall'esterno devono:
 - informarsi in modo dettagliato su ciò che il reparto o il team è tenuto a fare e sulle risorse disponibili per raggiungere tali risultati;
 - scoprire come è organizzato il reparto o il team e quali sono le mansioni di ciascun membro del team, valutando se siano necessari dei cambiamenti;
 - conoscere i membri del team;
 - compiere i primi passi per guadagnarsi il rispetto dei membri del team come manager o team leader.
3. I manager nominati all'interno del team devono discutere fin dall'inizio come funzionerà questo nuovo rapporto. Qualsiasi difficoltà dovesse sorgere in seguito deve essere portata alla luce per essere risolta, se possibile.
4. I neomanager dovranno gestire un gruppo di persone che in parte o addirittura nella totalità consideravano loro amici. È importante discutere fin dall'inizio come funzionerà questo nuovo rapporto. Qualsiasi difficoltà dovesse sorgere in seguito dovrà essere affrontata apertamente per essere risolta, se possibile.

Note

1. Chartered Management Institute e YouGov, "Taking Responsibility: Why UK PLC Needs Better Managers", www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/research/better-management-report/take-responsibility-take-action/ (archiviato all'indirizzo <https://perma.cc/8QJTSY84>).
2. Chartered Institute of Personnel and Development, *Developing Managers to Manage Sustainable Employee Engagement, Health and Wellbeing*, CIPD, London, 2017.
3. Gentry W., *Be the Boss Everyone Wants to Work For*, Berrett-Koehler, Oakland, CA, 2016.
4. Birkenhead S., *Managing People*, Penguin, Dublin, 2021.
5. Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., May D.R., "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviours", *Leadership Quarterly*, 15, 2004, pp. 801-23.

Trattare bene le persone

Trattare bene le persone significa trattarle in modo equo e con rispetto. Ma non significa essere troppo indulgenti. È necessario essere fermi oltre che equi, stabilire delle regole e garantire che vengano rispettate. Ed Lawler, uno dei massimi esperti di management degli Stati Uniti, ha scritto che “trattare bene le persone è fondamentale per creare efficacia organizzativa”¹. Ha inoltre osservato che insito nel concetto del “trattare bene le persone” vi è il riconoscimento del fatto che “sia le organizzazioni che i singoli individui perseguono il successo, ma le prime non possono avere successo senza i secondi. Per dirla senza mezzi termini, il modo in cui le persone vengono trattate determina sempre più il successo o la sopravvivenza di un’azienda”. Trattare bene le persone non è solo moralmente corretto, ma avvantaggia anche i singoli manager e, di conseguenza, l’organizzazione nel suo complesso. “Fare del bene porta a risultati positivi”.

I sette principi da seguire se si vuole trattare bene le persone sono:

1. Trattare le persone con rispetto.
2. Trattare le persone in modo equo.
3. Creare il giusto ambiente di lavoro.
4. Aiutare le persone a sviluppare le loro capacità e competenze.
5. Fornire leadership.
6. Conoscere i membri del team.
7. Definire le aspettative e garantire che siano soddisfatte.

Trattare le persone con rispetto

Rispettare qualcuno significa riconoscere le sue qualità e il suo diritto all’autostima, alla privacy e all’autonomia. Significa anche garantire che si

senta apprezzato e trattato con dignità e cortesia, nonché assicurarsi che non venga sminuito o che sia vittima di episodi di bullismo.

Implica inoltre essere sensibili alle differenze tra le persone e tenere conto di questa diversità in ogni rapporto con loro. Significa valorizzare il loro contributo e ascoltare ciò che hanno da dire. E ancora, significa riconoscere che le persone possono avere lamentele legittime alle quali occorre rispondere prontamente, in modo completo e comprensivo. È necessario trattare le persone con rispetto, ma è anche necessario guadagnarsi il loro rispetto.

Trattare le persone in modo equo

Trattare le persone in modo equo significa essere imparziali e operare in modo giusto, coerente, con la giusta considerazione di tutti e senza pregiudizi. Essere ingiusti nei confronti di qualcuno significa trattarlo in modo meno favorevole rispetto agli altri, ma anche senza considerare le sue specifiche esigenze. L'equità è un valore associato al principio della cosiddetta "giustizia procedurale", che attribuisce importanza alla percezione che i dipendenti hanno del modo in cui vengono trattati e alle modalità con cui vengono applicate le politiche aziendali.

Creare il giusto ambiente di lavoro

Le persone dovrebbero avvertire l'utilità del loro lavoro. Il loro lavoro dovrebbe sfruttare al meglio le loro competenze e capacità e, per quanto possibile, garantire loro una certa autonomia, in modo che abbiano un ragionevole grado di controllo sulle loro attività e sulle loro decisioni. I dipendenti hanno anche bisogno di feedback, ovvero di informazioni sul loro rendimento lavorativo. Questi sono tutti fattori che, se presenti, aumentano la motivazione intrinseca, ovvero la motivazione derivante dal lavoro stesso. Essi possono essere influenzati in modo considerevole dal modo in cui il lavoro è organizzato, ovvero dalla progettazione del sistema di lavoro.

I requisiti fondamentali di un buon sistema di lavoro sono l'efficienza e la flessibilità. È necessario garantire il flusso regolare dei processi e delle attività e assicurare che le risorse (persone, materiali, finanziarie) siano utilizzate in modo efficace. Ma nel progettare o gestire un sistema di lavoro è anche necessario considerare che cosa occorre fare per trattare bene le persone. Il sistema dovrebbe consentire ai dipendenti di trarre soddisfazione dal proprio lavoro, lasciando loro il più possibile spazio per una certa

varietà di attività, per sfide sempre nuove e per un importante livello di autonomia. Dovrebbe fornire un ambiente favorevole in termini di condizioni di lavoro, sano e sicuro, considerando la necessità di ridurre al minimo lo stress e prestando attenzione alle considerazioni ergonomiche nella progettazione delle attrezzature e delle postazioni.

Aiutare le persone a sviluppare le loro capacità e competenze

È nel vostro interesse e in quello della vostra organizzazione migliorare le competenze e le capacità delle persone che gestite attraverso il coaching, la formazione e, soprattutto, dando loro la possibilità di apprendere o sviluppare competenze offrendo nuove opportunità di lavoro e chiedendo di affrontare nuove sfide. In questo modo, le persone coinvolte saranno messe nella condizione di trarre una maggiore soddisfazione dal loro lavoro, di ottenere risultati migliori nei loro attuali incarichi e di acquisire quell'esperienza e quelle competenze che consentiranno loro di progredire nella carriera.

Promuovere il miglioramento dei collaboratori significa notare quando esperienze di formazione formale o opportunità di formazione sul posto di lavoro possono essere loro d'aiuto. Dovreste concedere ai vostri collaboratori il tempo e lo spazio per apprendere nuove competenze. Il vostro ruolo di coach è particolarmente importante. Ogni volta che assegnate un nuovo compito, create infatti un'opportunità di apprendimento.

Fornire leadership

La leadership consiste essenzialmente nel trattare le persone nel modo giusto. La leadership aiuta a dare un'idea della direzione da seguire e fornisce un sostegno quando necessario. Una leadership efficace è quella che fa sì che le persone sappiano quale cammino devono intraprendere per giungere a tagliare un determinato traguardo e che le sostiene lungo il percorso.

Conoscere i membri del team

Non è possibile trattare bene i singoli membri del proprio team se non li si conosce. È necessario conoscere i loro punti di forza e di debolezza,