

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

NUOVA EDIZIONE

Come dirigere le persone



Michael Armstrong

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



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.



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.

Michael Armstrong

Come
dirigere le persone

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: How to Manage People, Kogan Page, London, 2013
Copyright © 2008, 2011, 2013 by Michael Armstrong

Traduzione dall'inglese di Mauro Formaggio

2a edizione. Copyright © 2009, 2014 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
1. Che cosa fanno i manager	»	11
1. L'efficacia manageriale	»	12
2. Il manager competente	»	13
2. Le capacità del manager	»	17
1. Dimostrarsi autorevoli	»	17
2. Far sì che le cose vengano realizzate	»	18
3. Stabilire le priorità	»	21
4. Esercitare il controllo	»	22
5. Praticare il <i>problem-solving</i>	»	23
6. Essere decisi	»	24
3. Essere leader	»	27
1. Che cosa significa esercitare la leadership	»	28
2. Come si comportano i leader	»	28
3. Stili di leadership	»	29
4. Diversi tipi di leader	»	30

5. L'esercizio della leadership nella realtà aziendale	pag. 31
6. Che cosa rende tale un buon leader?	» 32
7. Una leadership efficace	» 33
8. Valutare le capacità di leadership	» 33
9. Elenco di controllo sulla leadership	» 34
4. Motivare gli altri	» 37
1. Che cos'è la motivazione	» 38
2. Il processo motivazionale	» 38
3. Come agisce la motivazione	» 40
4. Teorie della motivazione	» 40
5. L'essenziale della teoria della motivazione	» 43
6. Tecniche di motivazione	» 44
5. Aumentare il coinvolgimento	» 49
1. I driver del coinvolgimento	» 49
2. Che cosa possono fare i manager	» 50
6. Organizzare	» 55
1. Il processo organizzativo	» 56
2. Il fine del processo organizzativo	» 57
3. Linee guida organizzative	» 57
4. I ruoli	» 59
5. Organizzazioni post-burocratiche	» 62
6. Organizzazioni virtuali	» 63
7. Costruire un team	» 65
1. Che cos'è un team?	» 65
2. Quali fattori concorrono all'efficacia di un team?	» 66
3. Come misurare la performance di un team?	» 67
4. Come procedere all'esame della performance di un team?	» 67
5. Che cosa fare per ottenere che un team lavori bene?	» 68
8. Delegare	» 71
1. Che cos'è la delega?	» 71

2. Quali sono i vantaggi della delega?	pag. 72
3. Quali sono le difficoltà della delega?	» 73
4. Come delegare?	» 73
5. Come stabilire se si è bravi a delegare	» 78
9. I colloqui di selezione	» 81
1. Natura dell'intervista d'assunzione	» 81
2. Struttura dell'intervista d'assunzione	» 82
3. Prepararsi all'intervista d'assunzione	» 84
4. Pianificare le domande	» 85
5. Porre le domande	» 86
6. Valutare i dati	» 89
10. Gestire la performance	» 93
1. Gestione della performance	» 93
2. Pianificazione della performance	» 95
3. Gestione della performance come processo permanente di management	» 96
4. Incontri per l'esame formale della performance	» 97
11. Incoraggiare la formazione e la crescita delle persone	» 101
1. Condizioni per una formazione efficace	» 102
2. Come promuovere l'apprendimento e la crescita professionale	» 103
12. Remunerare le persone	» 113
1. Sistemi retributivi formali	» 114
2. Modelli retributivi	» 114
3. Qualifiche e livelli retributivi	» 117
4. Aggiornare le retribuzioni	» 118
5. Gestire le persone in assenza d'un sistema retributivo formale	» 120
13. Gestire il cambiamento	» 123
1. Il processo di cambiamento	» 123
2. Resistenza al cambiamento	» 124

14. Gestire i conflitti	pag. 129
1. Gestire i conflitti tra diversi gruppi	» 130
2. Gestire i conflitti interpersonali	» 131
15. Le problematiche con il personale	» 135
1. Violazioni disciplinari	» 136
2. Comportamento negativo	» 138
3. Scarso rendimento	» 143
4. Assenteismo	» 144
5. Mancato rispetto dell'orario	» 147
16. Gestire se stessi	» 149
1. Conoscere se stessi	» 149
2. L'analisi dei risultati, delle capacità e delle competenze	» 151
3. Miglioramento continuo	» 152
17. Gestire gli altri	» 153
1. Guadagnarsi il rispetto	» 153
2. Convincere	» 154
3. Gestire le riunioni	» 156
4. Sviluppare una sensibilità diplomatica	» 157
Bibliografia	» 159

Introduzione

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 team, per trarne i risultati migliori e affrontare efficacemente eventuali problemi che le riguardino.

Si dice spesso che le persone lasciano i loro manager, più che le loro organizzazioni. E c'è del vero in questo, anche perché l'organizzazione d'appartenenza, per molti, è impersonata dal loro manager, il capo diretto, non avendo molte occasioni di contatto con altri dirigenti.

Il libro si occupa di ciò che devono fare i manager operativi, quelli che dirigono direttamente dei team 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.

I manager non possono fare a meno dell'impegno e dell'appoggio sincero dei loro collaboratori, e devono guadagnarselo di persona, motivandoli, coinvolgendoli e assicurandosi che essi sappiano che cosa ci si aspetta da loro. Un compito veramente arduo! Questo libro intende agevolarlo passando in rassegna le principali azioni che i manager devono compiere per ottenere, attraverso gli altri, i risultati attesi: dirigere persone e progetti con efficacia, guidare, motivare, accrescere l'impegno, formare team, delegare, esaminare candidati, gestire la performance, condurre al miglioramento e

premiare i collaboratori più meritevoli, gestire il cambiamento e affrontare i problemi che coinvolgono il personale. Oltre a questa serie di impegni, inoltre, i manager devono saper organizzare al meglio la propria attività e quella di altre persone all'interno dell'azienda. Anche questi argomenti trovano spazio all'interno del libro.

Che cosa fanno i manager

Il management è quell'arte (e quella scienza) che si occupa di far sì che le cose vengano realizzate. In quanto manager, spetta a voi ottenere dal personale della vostra organizzazione che le cose vengano realizzate. Siete partecipi di un'attività che coinvolge altre persone e che è rivolta al perseguimento di un fine. Un fine che voi contribuite in qualche misura a definire, oltre che a conseguire. In altre parole, siete voi che, con l'aiuto del vostro team, decidete che cosa fare e che poi vi assicurate che venga fatto. V'occupate di programmi, processi, eventi ed eventualità. E lo fate attraverso l'esercizio della leadership.

La risorsa più importante a vostra disposizione, in quanto manager, sono le persone. È attraverso di loro, infatti, che gestite tutte le altre risorse. Resta però a voi la responsabilità per il conseguimento dei risultati, con l'impiego di tutte le risorse a vostra disposizione, inclusi voi stessi. In molte circostanze, come quando affrontate un imprevisto, cercate di prevenire un problema, rispondete a richieste, intervenite in situazioni di crisi, o elaborate nuove modalità operative, siete infatti coinvolti in prima persona: in un certo senso, dovete gestire voi stessi, oltre che i vostri collaboratori. Del resto, non potete delegare tutto, e accade di frequente che vi troviate ad agire facendo affidamento unicamente sulle vostre risorse personali: capacità pratiche, conoscenze, *know-how*, tempo, ma anche forza di volontà e capacità di ripresa. Riceverete appoggio, consiglio e assistenza dai vostri

collaboratori e da specialisti esterni, magari anche da esperti di risorse umane: in ultima analisi starà però a voi decidere, e agire di conseguenza.

Il libro esamina particolari aspetti coinvolti nella gestione delle risorse umane, come la leadership, l'organizzazione e la motivazione. Questo capitolo considera più in generale ciò che dovete essere e ciò che dovete fare per esercitare con efficacia le vostre responsabilità nella gestione del personale.

Il capitolo inizia con una panoramica dei criteri dell'efficacia manageriale. Questa è seguita dalla presentazione di una modalità di valutazione di tale efficacia basata sui cosiddetti "quadri delle competenze" (*competency frameworks*).

1. L'efficacia manageriale

Le principali caratteristiche che un manager deve possedere perché la sua azione possa essere considerata efficace sono:

- *tensione al risultato*. I manager migliori fanno in modo che le cose vengano realizzate. Focalizzati sul raggiungimento dei propri obiettivi, mostrano un carattere tenace, una grande forza di volontà e molta determinazione;
- *leadership*. I manager migliori fanno in modo che le cose vengano realizzate grazie all'intervento di altri. Stabilita una direzione, si assicurano che i membri del team la seguano. Delegano le responsabilità ai propri collaboratori e li aiutano a migliorarsi, dimostrando in tal modo di comprendere l'importanza delle capacità di tutte le persone presenti in azienda per il raggiungimento degli obiettivi;
- *elasticità mentale*. La capacità di sviluppare e applicare principi in modo rapido nelle più diverse circostanze, di impegnarsi in riflessioni e ragionamenti astratti, di dedurre le corrette conseguenze da particolari premesse, di cogliere i nessi tra vari aspetti di una questione e di risolvere i problemi;
- *intelligenza emotiva*. La capacità di comprendere le caratteristiche fondamentali delle altre persone sotto il profilo emotivo, dimostrando una particolare sensibilità per ciò che gli altri provano e servendosi delle proprie capacità relazionali per gestire al meglio i rapporti interpersonali;
- *concentrazione*. Come ha sostenuto Peter Drucker (1962): "Se c'è un segreto alla base dell'efficacia di un'azione, è sicuramente la capacità di concentrazione. I manager migliori sanno attribuire la giusta priorità alle cose più importanti e si impegnano a fare una cosa alla volta";
- *autoconsapevolezza*. Conoscere se stessi (le proprie capacità, competenze e motivazioni) e saper analizzare i propri punti di forza e di de-

bolezza in modo da poter trarre il massimo dai primi e fare tutto il possibile per superare i secondi;

- *resilienza*. La capacità di reagire a una situazione particolarmente stressante. Il poeta Robert Browning ha scritto: “Asciugati gli occhi e ridi a una caduta. Ancora frastornato, rialzati e torna a fare quel che stavi facendo”. I manager resilienti mostrano perseveranza e determinazione di fronte alle avversità;
- *capacità di analisi*. La capacità di discernere gli elementi più importanti di una situazione complessa, di comprenderne il significato e di attribuire a essi il giusto valore attraverso una riflessione razionale e un atteggiamento critico;
- *capacità di problem-solving e di decision-making*. Il saper reperire e analizzare tutte le informazioni disponibili, considerando le possibili scelte alternative e optando infine per quella migliore sulla base dei fatti noti, del contesto e delle eventuali conseguenze;
- *innovazione e creatività*. Il saper trovare nuove risposte e un modo diverso per guardare ai problemi e alle possibili soluzioni;
- *spirito d’iniziativa*. I manager migliori non aspettano che sia loro detto cosa fare, ma si assumono la responsabilità di prendere le decisioni;
- *flessibilità e adattabilità*. La capacità di piegare un particolare approccio gestionale alle nuove esigenze, adattandolo rapidamente alle diverse circostanze;
- *comunicazione*. La capacità di trasmettere informazioni in modo chiaro, conciso e persuasivo;
- *conoscenze tecniche e professionali*. Possedere quel sapere e quelle competenze richieste per poter rispondere in maniera efficace alle particolari esigenze del proprio lavoro.

2. Il manager competente

In quanto manager e leader del vostro team sarete giudicati non solo sulla base dei risultati che raggiungerete, ma anche per il grado di competenza acquisito e applicato per arrivare a quei risultati. La competenza è un mix di conoscenze e capacità. Essa rappresenta quindi tutto ciò che occorre sapere ed essere in grado di fare per portare a termine in modo positivo il lavoro assegnato.

Come manager e leader sarete inoltre giudicati sulla base di *come* porterete a termine i vostri incarichi, come utilizzerete cioè le vostre conoscen-

ze e capacità. Questo tipo di competenza, spesso descritta come “competenza comportamentale”, fa riferimento a quegli aspetti del vostro modo di agire che possono influenzare l’efficacia della vostra performance. Si tratta di caratteristiche del tutto personali che giocano un ruolo importante in un contesto lavorativo, soprattutto in aree come la leadership, il lavoro in team, la comunicazione.

Molte organizzazioni hanno sviluppato dei *quadri delle competenze* utili a definire quelle che reputano le competenze essenziali per il successo. Questi quadri, come illustrato nella tabella 1, vengono usati per la valutazione delle performance dei manager e sono applicati alle decisioni in materia di selezione, sviluppo e promozione degli stessi.

Le capacità fondamentali che un manager deve possedere sono materia del prossimo capitolo. I capitoli successivi del libro, invece, saranno dedicati alle capacità più specifiche in gioco quando si tratta di dirigere le persone.

Tab. 1 – Quadro delle competenze

Competenza	Definizione	Indicatori positivi
Gestire la performance	Portare a termine i compiti affidati, conseguendo gli obiettivi nel rispetto degli standard di qualità richiesti	<ul style="list-style-type: none"> • Svolge il lavoro come richiesto • Completa il lavoro entro la scadenza stabilita • Rispetta gli standard di qualità o di servizio • Dimostra precisione nel suo lavoro • Prende l’iniziativa per risolvere i problemi • Dimostra impegno • Si assume la responsabilità delle cose da fare
Gestire se stessi	Prendere decisioni, risolvere problemi, prendere l’iniziativa, gestire il proprio tempo, migliorare la propria performance, lavorare per sostenere i valori della propria organizzazione e per raggiungere i suoi obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisce in modo corretto il tempo a sua disposizione per il completamento di un lavoro • Dimostra sicurezza quando deve prendere delle decisioni • Escogita soluzioni praticabili • Comprende la complessità di determinate situazioni e sviluppa dei piani d’azione a esse adeguate • È fiero dei risultati conseguiti • Applica le sue conoscenze e capacità con molta sicurezza • Promuove l’immagine e i valori dell’organizzazione

Competenza	Definizione	Indicatori positivi
Gestire gli altri	Arrivare a conseguire i risultati attesi attraverso l'azione dei collaboratori, delegare parte del lavoro, esercitare la propria leadership, operare per migliorare la performance dei membri del team, fornire a essi dei feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisce degli obiettivi chiari per il team • Incoraggia il team a raggiungere gli obiettivi prefissati • Dirige gli altri attraverso l'esempio • Delega in modo intelligente • Offre agli altri un supporto e una guida • Sa sempre cosa sta succedendo e prende rapide azioni correttive • Si dimostra realmente interessato al miglioramento del proprio staff • Fornisce approfondite e utili analisi delle performance dei propri collaboratori
Gestire le relazioni	Esercitare un'influenza, costruire e mantenere relazioni produttive con i colleghi e gli stakeholder, partecipare attivamente alle riunioni e saperle condurre	<ul style="list-style-type: none"> • Instaura rapporti positivi con colleghi e clienti • Partecipa alle attività del team, pienamente accettato dagli altri membri • Tende a vedere gli altri in modo positivo • Costruisce buone relazioni con collaboratori interni ed esterni e con clienti • Mostra di possedere tatto, sensibilità e disponibilità • Esprime punti di vista e sue proposte in modo persuasivo • Si dimostra comprensivo di fronte ai bisogni e ai desideri degli altri
Gestire le comunicazioni	Comunicare oralmente o per iscritto a colleghi, clienti, collaboratori esterni, rappresentanti di altre organizzazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Si esprime in modo chiaro e comprensibile e sa catturare l'attenzione • Le sue comunicazioni scritte sono sempre chiare • Utilizza un linguaggio comprensibile per il suo interlocutore • Si impegna attivamente nell'ascolto • Sa riconoscere i sentimenti e le emozioni provati dagli altri • Personalizza il messaggio a seconda dell'interlocutore • Esprime le sue idee in modo razionale ed espone le sue argomentazioni in modo logico • Sceglie il mezzo di comunicazione più appropriato

Competenza	Definizione	Indicatori positivi
Gestire il miglioramento continuo	Ricerare continuamente nuovi modi per migliorare la qualità dei servizi, la percezione della loro importanza e la loro capacità attrattiva sui clienti. Migliorare l'efficacia dei servizi di supporto al cliente e dei sistemi operazionali. Gestire il cambiamento in modo efficace.	<ul style="list-style-type: none"> • Incoraggia la diffusione di nuove idee e nuovi metodi • Cerca sempre il miglioramento • Prospetta diverse possibilità di scelta, valutando per ciascuna implicazioni e rischi • È consapevole dei fattori che permettono che il cambiamento avvenga senza problemi • Compie quelle azioni necessarie per assicurare che il cambiamento venga accettato e applicato • È sempre pronto a provare eventuali strade alternative • Conosce gli standard qualitativi e compie quei passi necessari per migliorare i servizi
Gestire le risorse	Utilizzare le risorse (soldi, attrezzature, merci, spazio) in modo efficiente. Definire e controllare budget. Formulare, sviluppare, gestire e pianificare nuovi progetti.	<ul style="list-style-type: none"> • Si assicura che le risorse siano utilizzate in modo efficace ed efficiente • Offre contributi ragionevoli durante il processo di definizione del budget • Imposta i budget in modo realistico • Tiene sotto costante e scrupoloso controllo attività e budget • Si assicura che non vi siano scostamenti negativi dal budget • Tiene monitorata la fase di implementazione dei nuovi progetti per assicurarsi che gli obiettivi vengano raggiunti
Gestire i servizi ai clienti	Fornire servizi di alto livello ai clienti interni ed esterni all'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Risponde alle esigenze espresse dai clienti interni dell'azienda • Costruisce relazioni collaborative con i clienti • Si occupa in modo efficace delle richieste che vengono dalla clientela • Comprende i problemi dei clienti • Crea un alto rapporto di fiducia con i clienti (come dimostrato dai loro feedback) • Imposta degli standard per i servizi ai clienti e si assicura che essi vengano rispettati

Le capacità del manager

Questo libro si occupa principalmente di quelle capacità fondamentali per la gestione delle persone. Esistono tuttavia alcune capacità più generali che un manager deve possedere e che giocano un ruolo importante anche nella gestione delle persone. Queste capacità sono:

- dimostrarsi autorevoli;
- ottenere i risultati attesi;
- stabilire le priorità;
- esercitare il controllo;
- praticare il *problem-solving*;
- essere decisi.

1. Dimostrarsi autorevoli

Le persone autorevoli sono ascoltate. Ottengono che le cose vengano realizzate attraverso gli altri, che tengono conto delle loro parole e agiscono di conseguenza. I buoni manager dimostrano d'essere autorevoli con il proprio comportamento. Si fondano sull'autorevolezza che proviene dalla competenza professionale e dal buon senso, più che sull'autorità derivante dal potere. L'autorità conferita dall'alto, più o meno grande, non basta: i manager devono guadagnarsi il rispetto dei

loro collaboratori, e devono continuare a meritarselo, per mantenerlo nel tempo. Qui di seguito sono elencate dieci regole da applicare, se volete essere autorevoli.

Le dieci regole dell'autorevolezza

1. Essere bravi in ciò che si fa, come leader, come manager, o come esperti.
 2. Essere in grado di definire con chiarezza, brevità e incisività ciò che v'aspettate che gli altri facciano.
 3. Dimostrare di sapere dove state andando, che cosa state facendo e perché lo fate.
 4. Se necessario, spiegare la linea di condotta che state seguendo.
 5. Guidare con l'esempio.
 6. Accettare che la vostra autorità non è assoluta, perché dipende anche dall'accettazione degli altri,
 7. Essere decisi, non però precipitosi, anzi riflettere sempre bene prima di decidere.
 8. Far sì che gli altri accettino che potranno darsi casi in cui si farà comunque ciò che direte voi – siete voi a rispondere del conseguimento dei risultati, quindi vi spetta l'ultima parola.
 9. Essere sicuri di sé, e farlo capire anche a tutti gli interessati.
 10. Essere buoni comunicatori, facendo in modo che gli altri sappiano esattamente che cosa ci si aspetta da loro.
-

2. Far sì che le cose vengano realizzate

Fare in modo che le cose vengano realizzate, far conseguire i risultati: il management è tutto qui. I manager devono arrivare al traguardo, e assumersi la responsabilità per il conseguimento degli obiettivi stabiliti. John Harvey-Jones, in *Making it Happen* (1984), ha osservato a questo proposito:

- non accadrà nulla di ciò che ci si attende, a meno che tutti i collaboratori non sappiano per che cosa si stanno affaticando, e non diano il massimo per ottenerlo;
- il business consiste propriamente nel correre un rischio accettabile;
- il processo con il quale si decide dove orientare il business è un'opportunità per coinvolgere gli altri, dalla quale scaturisce anche lo stimolo concreto a far loro ottenere il risultato atteso.

2.1. Come ottenere risultati: le domande fondamentali

Si dice che vi siano tre specie di manager: quelli che ottengono risultati, quelli che osservano accadere gli eventi, e quelli che non sanno che cosa stia accadendo. Prima di considerare il modo in cui rientrare nella prima specie, bisogna porsi tre domande:

- Ottenere i risultati dipende solamente da doti personali (iniziativa, decisione, leadership, ambizione, tensione al risultato) che alcuni hanno per natura e altri no?
- Si può sopperire in qualche modo alla mancanza d'iniziativa, di decisione, e di altre doti naturali appropriate?
- Fino a che punto la capacità d'ottenere risultati dipende da tecniche e capacità che si possono apprendere e migliorare con l'esercizio?

2.2. La personalità

La personalità è importante. Non otterrete nulla, se mancherete di volontà e d'iniziativa. Ricordate però che la vostra personalità è solo in parte una dote innata. Può darsi che per nascita voi siate predisposti a certi orientamenti del comportamento, tuttavia sono l'educazione, l'istruzione, l'addestramento e più ancora l'esperienza a forgiarvi nella persona che siete in concreto.

2.3. Che cosa farne

Se Freud è nel giusto quando sostiene che la personalità si forma nei primissimi anni di vita, da grandi non possiamo più cambiarla. Possiamo però svilupparla e adattarla attraverso l'apprendimento basato sulla nostra esperienza e l'analisi del comportamento degli altri.

2.4. Tecniche del fare

Le tecniche del fare (stabilire obiettivi, pianificare, organizzare, delegare, motivare, monitorare la performance) si possono apprendere, ma risulteranno efficaci solamente nella misura in cui sarà efficace la persona che le impiegherà. Vanno applicate nel modo appropriato e nelle circostanze adatte. Dovrete comunque sempre ricorrere alla vostra esperienza per selezionare la tecnica di volta in volta appropriata, e alla vostra personalità per farla rendere.