

David Cariani

# LE **6** COSE CHE UN CAPO DEVE SAPER FARE

Strumenti manageriali  
per i capi intermedi



**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.





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

David Cariani

**LE 6 COSE  
CHE UN CAPO  
DEVE SAPER FARE**

Strumenti manageriali  
per i capi intermedi

**FrancoAngeli**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 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](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Ruolo e identità del capo intermedio</b>	»	11
Introduzione	»	11
1. Le diverse vesti professionali del capo intermedio	»	16
2. Applicazione pratica: la mia <i>mission</i> come capo intermedio	»	18
<b>2. Gestire efficacemente le proprie attività e il proprio tempo</b>	»	21
1. I quadranti del tempo		22
2. Migliorare la propria gestione del tempo e la propria efficacia	»	26
3. L'importanza della pianificazione	»	28
4. Applicazione pratica: pianificare una settimana lavorativa	»	30
5. Un fenomeno da evitare: la delega verso l'alto	»	33
6. Strategie e trucchi per risparmiare tempo	»	35
<b>3. Condurre riunioni produttive e motivanti</b>	»	43
1. La preparazione della riunione	»	44
2. La convocazione e l'ordine del giorno	»	45
3. La conduzione della riunione	»	48
4. Applicazione pratica: preparare una riunione	»	49

5. Come rendere più vivace e motivante una riunione	»	52
6. La conclusione della riunione	»	56
7. Cosa fare dopo la riunione	»	57
<b>4. Delegare obiettivi ai collaboratori</b>	»	59
1. Come realizzare un processo di delega	»	62
2. Applicazione pratica: progettare un colloquio di delega	»	66
<b>5. Elaborare e gestire un progetto</b>	»	69
1. Programmare progetti semplici	»	69
2. La gestione di progetti di media complessità	»	73
3. Applicazione pratica: utilizzare l'Action Plan	»	81
<b>6. Usare il feedback come strumento di sviluppo</b>	»	83
1. L'utilità del feedback	»	84
2. Le caratteristiche di un feedback efficace	»	87
3. Applicazione pratica: costruire un feedback efficace	»	90
4. Saper ricevere feedback	»	91
<b>7. Dirigere i collaboratori</b>	»	95
1. Criticare e richiamare all'ordine	»	98
2. Chiedere	»	101
3. Dire di no	»	102
4. Applicazione pratica: criticare, chiedere e dire di no in modo assertivo	»	103
<b>8. Trasferire nella pratica quotidiana gli strumenti e i modelli appresi</b>	»	105
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	117

*Scrivere questo libro non sarebbe stato possibile senza il contributo dei colleghi della società di formazione e consulenza di cui faccio parte. Ci chiamiamo Humanities-HXO con un evidente richiamo alle discipline che hanno per oggetto l'essere umano e che ci ispirano nel nostro lavoro: la filosofia, la letteratura, la linguistica, le arti, la storia, l'antropologia, e naturalmente, la psicologia.*

*In questi anni di vita professionale il confronto costante, le tante esperienze di lavoro vissute fianco a fianco, sono state occasioni preziose e fondamentali di apprendimento, stimolo, completamento.*

*Un ringraziamento particolare lo devo anche ai tanti clienti che hanno creduto alle nostre proposte formative, al nostro approccio e che ci hanno affidato lo sviluppo e la crescita professionale delle loro persone.*



## Introduzione

Questo libro nasce dall'esperienza maturata in oltre venti anni di interventi di formazione e di coaching rivolti a capi di prima linea nelle più diverse realtà organizzative: aziende manifatturiere, organizzazioni di servizio, strutture commerciali, call center, aziende di trasporto aereo, cooperative.

Capo turno, capo linea, responsabile di ufficio, capo reparto, capo cabina, supervisor, team leader: al di là delle diverse denominazioni tutti questi soggetti sono accomunati dal fatto di rappresentare la prima o al massimo la seconda linea di comando all'interno dell'organizzazione. In questo senso costituiscono una delle architravi fondamentali dell'intero edificio organizzativo: ad essi, infatti, è demandato il compito di costituire l'anello di collegamento tra il management e la base operativa, di tradurre e realizzare "sul campo" le indicazioni aziendali di tipo strategico trasformandole in azioni e comportamenti concreti.

Quasi mai si inizia la propria esperienza professionale da capo, seppure di primo livello. Nella maggior parte dei casi si arriva ad acquisire responsabilità di gestione avendo dimostrato competenza, affidabilità e rigore professionale in posizione di collaboratore.

Assumere responsabilità di tipo gestionale, dover raggiungere risultati attraverso gli altri, guidare e motivare le persone, essere responsabili degli obiettivi di un'unità organizzativa richiede tuttavia abilità e competenze ben diverse da quelle che hanno consentito di avere successo nel precedente ruolo. Si può, pertanto, affermare che si arriva sempre impreparati a svolgere il ruolo di capo. Le organizzazioni più sensibili e lungimiranti scelgono di investire nella forma-

zione per accompagnare i propri capi intermedi ad acquisire le abilità e gli assetti manageriali necessari per svolgere in modo efficace e consapevole il proprio ruolo. In molti altri casi, tuttavia, si apprende il mestiere del capo sul campo: per prove ed errori o per “imitazione” dei modelli che si è avuti a disposizione, riletta sulla base della propria personale sensibilità. L’esperienza sul campo è una fase indispensabile e insostituibile di ogni processo di apprendimento, ma da sola può a volte non essere sufficiente a costruire una professionalità completa. La capacità di esercitare in modo pieno il ruolo di responsabile di risorse e di risultati può trovare il suo completamento nell’approfondimento di modelli, concetti e strumenti derivanti dalla moderna scienza del comportamento e delle organizzazioni.

Il volume è dedicato ai capi intermedi che hanno compreso l’importanza di investire sulla propria professionalità e di migliorarsi costantemente. A queste persone si rivolge il libro con l’intento di fornire loro alcuni essenziali strumenti per affrontare con maggiore competenza le responsabilità del loro ruolo.

Il libro è organizzato come un percorso che prende le mosse da una riflessione sul ruolo del capo intermedio per poi fornire strumenti utili per affrontare in modo competente e professionale le attività manageriali e le prassi più critiche e rilevanti con cui i capi intermedi sono chiamati a confrontarsi: gestire efficacemente le proprie attività e il proprio tempo di lavoro, condurre riunioni produttive e motivanti, delegare obiettivi e attività, elaborare e gestire progetti, dirigere i collaboratori e orientarne il comportamento attraverso l’uso sistematico del feedback. Il capitolo offre indicazioni su come consolidare e trasferire gli apprendimenti realizzati attraverso la lettura nel contesto quotidiano di lavoro.

In diverse parti del libro sono proposti momenti di riflessione personale e applicazioni pratiche in cui sarai invitato a soffermarti e ad annotare le tue considerazioni, a provare e sperimentare i modelli e gli strumenti proposti. Questi spazi hanno un valore importante per il processo di apprendimento in cui questo libro vuole accompagnare. È importante, dunque, dedicare ad essi la giusta attenzione.

# 1. Ruolo e identità del capo intermedio

## Introduzione

In passato il mandato organizzativo del capo intermedio poteva riassumersi con due parole: organizzazione e controllo.

Ai capi intermedi le organizzazioni affidavano la responsabilità di curare, gestire e supervisionare la realizzazione operativa delle attività e dei compiti necessari al raggiungimento dei risultati demandati all'unità organizzativa, al reparto, al gruppo di collaboratori gestito. Questo implicava stabilire un ordine di esecuzione per le diverse attività, ripartire i carichi di lavoro tra i collaboratori, coordinare il contributo dei diversi soggetti coinvolti nel processo, rimuovere e superare gli ostacoli e le criticità che si manifestavano nel corso della realizzazione delle attività previste, verificare la corretta esecuzione dei compiti. In alcuni casi, ma non certo come dimensione preponderante del ruolo, ai capi intermedi poteva essere richiesto di “insegnare il mestiere” ai propri collaboratori e di far sì che essi acquisissero le capacità tecnico-professionali necessarie a svolgere correttamente i compiti assegnati.

Sul piano del riconoscimento di ruolo, l'elemento fondamentale era rappresentato dalla conoscenza tecnica, cioè dal possesso di abilità e competenze specifiche relativamente alle attività, alle procedure e ai contenuti del lavoro. Da questo punto di vista, nel rapporto con i collaboratori, la legittimazione come capo derivava dall'aver accumulato un bagaglio di conoscenze tecniche e una *expertise* superiore a quella posseduta dai collaboratori stessi.

Il ruolo del capo intermedio è andato via via trasformandosi nel corso degli ultimi anni, crescendo di complessità e articolazione. Ciò

a causa di una serie di cambiamenti che hanno riguardato, a vari livelli, le organizzazioni e ne hanno modificato profondamente gli assetti, le relazioni e le dinamiche interne. Proviamo a esplorare questi cambiamenti e a comprenderne l'impatto sul ruolo e sul mandato organizzativo del capo intermedio.

### ***Enfasi sulla qualità, la produttività e l'efficienza***

Molte organizzazioni, sicuramente tutte quelle che operano in un regime di concorrenza, fronteggiano oggi più che in passato sfide quotidiane per ridurre i costi, migliorare la qualità e l'efficienza, incrementare la produttività. Flessibilità, capacità di innovazione, ricerca dell'eccellenza costituiscono, oggi più di ieri, ingredienti fondamentali per rimanere competitivi. L'esigenza di diminuire gli sprechi, di ricercare continui margini di miglioramento operativo, portano il capo intermedio a dover tener conto anche dei problemi di gestione economica allargando il proprio orizzonte culturale e sviluppando competenze specifiche che gli consentano sia di monitorare precisi indicatori di utilizzo e impiego delle risorse umane e tecnologiche che gestisce, sia di farsi promotore attento, deciso ed equilibrato di iniziative di miglioramento. Al tempo stesso ai capi intermedi è richiesto di migliorare l'integrazione funzionale e la collaborazione all'interno del proprio reparto e con altri settori dell'organizzazione, condizioni necessarie per realizzare e conseguire i miglioramenti produttivi e i guadagni di efficienza auspicati.

### ***Centralità del cliente***

Il cliente ha assunto un ruolo centrale in ogni forma di business. Le organizzazioni capaci di costruire un rapporto di fiducia con i propri clienti, di riconoscerli e fidelizzarli riescono ad affrontare mercati altamente competitivi e a rimanere profittevoli anche in tempi di crisi. Soddisfare, o addirittura entusiasmare il cliente, saperlo ascoltare, coglierne i bisogni espressi o latenti, pensare ed agire in una logica di orientamento al cliente esterno e interno sono, dunque, capacità strategiche di ogni organizzazione.

Costruire organizzazioni orientate al cliente è, tuttavia, una delle sfide manageriali più complesse. Chiunque abbia affrontato un progetto di cambiamento e trasformazione della cultura di un'organizzazione in un'ottica di orientamento al cliente, sa che si tratta di un'operazione complessa, che va ben al di là della semplice emanazione di nuove procedure. Si tratta di un processo di trasformazione che richiede uno sforzo e un'attenzione quotidiana per superare le resistenze, modificare i comportamenti e gli atteggiamenti individuali, cambiare gli stili di relazione e comunicazione. I capi intermedi hanno un ruolo fondamentale nella costruzione di una cultura orientata al cliente: ad essi tocca il compito di realizzare sul campo questa complessissima trasformazione e di offrire un contributo decisivo al cambiamento. Attraverso l'esempio e una supervisione attenta e quotidiana dei collaboratori sono chiamati a favorire la diffusione e il consolidamento di una cultura *customer-oriented*.

### ***Revisione del patto psicologico tra individuo e organizzazione***

Il legame tra individuo e organizzazione, l'insieme degli obblighi e delle attese reciproche non è definito solo da un contratto formale. Fra individui e organizzazione si stabilisce anche un "patto psicologico" (Argirys, 1960; Shein, 1965) che definisce la natura di quella relazione: cosa è legittimo aspettarsi, cosa si è chiamati a dare, qual è lo "scambio" tra individuo e organizzazione.

È possibile distinguere diversi tipi di contratto psicologico. Ognuno di essi dà vita a relazioni profondamente diverse tra individuo e organizzazione.

In passato soprattutto due tipi di contratto psicologico hanno caratterizzato, nella gran parte dei casi, i rapporti tra individui e organizzazioni d'appartenenza: il contratto psicologico su base economica e il contratto psicologico su base affiliativa.

Nel **contratto psicologico su base economica** la relazione tra individuo e organizzazione può essere riassunta nella formula "noleggio di tempo in cambio di un compenso". L'individuo si impegna al rispetto delle regole stabilite dall'organizzazione, all'adempimento dei compiti previsti per la sua mansione, al rispetto degli standard di

prestazione prestabiliti. L'organizzazione, in cambio, si impegna a versargli il compenso economico previsto. Non ci sono ulteriori implicazioni, né da un lato né dall'altro. Il contratto psicologico su base economica prevede, dunque, una presenza "anonima" all'interno dell'organizzazione benché rispettosa delle regole.

**Il contratto psicologico su base affiliativa** trova il suo fondamento nel senso di appartenenza. L'individuo non solo si impegna al rispetto delle regole stabilite e all'adempimento dei compiti previsti (come nel contratto psicologico su base economica). Egli è altresì chiamato a "sentirsi parte" dell'organizzazione e, dunque, a esprimere lealtà, fedeltà, spirito di sacrificio, dedizione personale. In cambio l'organizzazione si impegna a farsi carico dei bisogni e delle necessità del suo dipendente e a rappresentare per lui la "grande famiglia" cui appartenere.

Non è questa la sede per un approfondimento esaustivo del concetto di contratto psicologico e delle implicazioni sul piano del clima e delle dinamiche organizzative che ognuna delle diverse tipologie di contratto determina. Ciò che qui è utile evidenziare è che le due tipologie di contratto psicologico fin qui descritte (su base economica e su base affiliativa) appartengono per lo più al passato. Volendo descrivere il contratto psicologico che caratterizza oggi le organizzazioni dobbiamo delineare un quadro multiforme e spesso "liquido" di forme diverse di appartenenza, anche per la presenza all'interno delle organizzazioni di soggetti con diversi status contrattuali (dipendenti stabili ma anche lavoratori con contratti temporanei). Vi sono, tuttavia, dei fenomeni comuni che possiamo individuare, fenomeni con cui le organizzazioni e gli uomini che in esse vivono e lavorano, devono confrontarsi.

Le organizzazioni chiedono alle persone che ne fanno parte una sempre maggiore identificazione. Tale identificazione comprende il senso di appartenenza che pure caratterizzava il contratto psicologico su base affiliativa, ma assume tratti più ampi e pervasivi. Alla richiesta di dedizione, lealtà, spirito di sacrificio, si affianca quella di una profonda consapevolezza del proprio contributo al business dell'organizzazione, della capacità di agire con un atteggiamento di tipo imprenditivo e proattivo, di sentire propri i risultati e gli obiettivi dell'organizzazione e di rappresentarne all'interno e all'esterno i valori e la distintività. La richiesta di appartenenza si trasforma in richiesta

di espressione di un senso più ampio di cittadinanza organizzativa (Organ, 1988): le organizzazioni chiedono ai propri membri di essere soggetti attivi, di allineare i propri comportamenti e le proprie performance a standard di eccellenza, di sentirsi responsabili dei risultati, di curare i clienti, di migliorare costantemente il proprio bagaglio di competenze.

Il cambiamento di prospettiva nel legame tra individuo e organizzazione si riflette anche nel linguaggio. Il termine “dipendente”, evocativo di una relazione improntata alla passiva esecutività, è sempre più spesso sostituito da quello di “collaboratore” che, sul piano semantico, richiama un senso di partecipazione più attiva e coinvolta alla vita organizzativa.

Da parte degli individui, lo sfumare dei confini tra tempo privato e tempo di lavoro, tra persona e ruolo, genera un maggiore investimento nella propria professione; al tempo stesso induce più forti aspettative di ritorno: la domanda di crescita da parte dei membri dell'organizzazione comincia ad assumere tratti nuovi, non solo crescita professionale, economica, di carriera, ma anche crescita personale. Anche in questo caso i cambiamenti hanno un impatto importante sul ruolo del capo intermedio. Da esso i collaboratori si aspettano attenzione, supporto allo sviluppo delle competenze, valorizzazione della propria professionalità, capacità di dare evidenza dei risultati raggiunti, supporto allo sviluppo di carriera.

In questo contesto i capi intermedi si trovano a dover abbandonare e superare un'interpretazione di ruoli autoritari o paternalistici per assumerne altri più maturi. Quindi non più un capo “guardiano”, “trasmettitore di ordini”, ma un gestore di risorse umane e utilizzatore di tecnici e specialisti per migliorare il livello di efficienza nel proprio settore. Questo implica trasformare il rapporto con i collaboratori rendendolo meno verticale e orientandolo nel senso della valorizzazione, del supporto, dello sviluppo. Questo vuol dire per il capo intermedio anche modificare il proprio rapporto con i vertici dell'organizzazione: non può più essere un ossequiente subordinato, ma ha bisogno di diventare un collaboratore capace di esercitare sui propri superiori un grado di influenza sufficiente per la presa di decisioni.

In sostanza i cambiamenti che investono il mondo del lavoro si ripercuotono in modo profondo sul ruolo svolto dai capi intermedi e

sul mandato organizzativo affidato. Su questa fascia del *middle-management* ricade la responsabilità di favorire, supportare, attuare sul campo i cambiamenti che le organizzazioni decidono di intraprendere: sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi e la collaborazione con altri settori e reparti necessaria per realizzarli, migliorare la produttività, diffondere la cultura dell'orientamento al cliente esterno e interno. Al tempo stesso ai capi intermedi è richiesto di assumere un ruolo attivo nella motivazione, nello sviluppo e nella crescita professionale dei propri collaboratori, di saper rappresentare, diffondere e trasferire i valori guida dell'organizzazione, favorendo così il senso di coinvolgimento negli obiettivi e l'espressione di comportamenti e atteggiamenti coerenti di cittadinanza organizzativa.

La trasformazione, la complessificazione e la riarticolazione del mandato organizzativo e del ruolo del capo intermedio, la ridefinizione della sua identità, hanno, ovviamente, un impatto profondo sulle competenze e sulle capacità necessarie per interpretare al meglio il ruolo. Alle tradizionali competenze tecniche specifiche del proprio ambito lavorativo e professionale, al capo intermedio si chiede oggi di affiancare capacità tipicamente gestionali e manageriali: di pianificazione, organizzazione, controllo delle attività ma anche di orientamento, allineamento e sviluppo dei collaboratori.

## 1. Le diverse vesti professionali del capo intermedio

Tra le difficoltà più rilevanti rispetto ad un'interpretazione efficace del proprio ruolo di capo intermedio vi è quella di individuare con chiarezza i confini fra le diverse attività che il ruolo prevede e tra le diverse "vesti professionali" che quotidianamente ci si trova a indossare. Avere chiarezza della molteplicità di tali vesti professionali è un punto di partenza importante per evitare situazioni confusive che possono minare l'interpretazione e l'esercizio del ruolo.

La prima veste del capo intermedio è quella di **persona**. Egli indossa questa veste quando interagisce con i suoi colleghi (pari, collaboratori, superiori) sul piano personale. Ad esempio ne ascolta le confidenze, stabilisce una relazione personale, interagisce al di fuori del ruolo. La seconda veste è quella del **professionista**. Quasi sempre i capi intermedi continuano a svolgere mansioni di tipo professionale. Ad

esempio ad essi sono spesso affidate le attività tecnico-operative più delicate e critiche, oppure intervengono direttamente grazie alla loro esperienza e capacità per risolvere problemi di tipo tecnico che mettono in difficoltà i collaboratori. Infine, i capi intermedi, si trovano a indossare la loro terza veste, quella del **manager**, quando svolgono attività di tipo gestionale: fanno rispettare regole, offrono feedback ai propri collaboratori in un'ottica di sviluppo e miglioramento, si preoccupano di coinvolgere e motivare, pensano a come migliorare la produttività e il raggiungimento dei risultati, discutono con un collaboratore del suo percorso di miglioramento professionale.

Delle tre diverse vesti illustrate certamente la più scomoda e la più difficile da indossare è proprio quella manageriale. La veste di tipo professionale, al contrario, può in molti casi rappresentare per il capo intermedio un'area di comfort. Dopo tutto si è diventati capi, nella maggior parte dei casi, perché si è dimostrato di saper svolgere al meglio un ruolo di tipo professionale e di saper eccellere in questo ambito. Le attività di tipo professionale, inoltre, possono offrire consistenti gratificazioni poiché, a differenza di quelle di tipo manageriale, conducono tendenzialmente ad un risultato immediatamente visibile, offrono, se correttamente eseguite, la soddisfazione di un lavoro ben fatto. Al contrario, le attività di tipo manageriale possono apparire più frustranti e sfidanti: i risultati sono visibili solo nel medio termine e, sebbene esistano linee guida capaci di offrire orientamento di fronte alla complessità delle variabili organizzative e umane da gestire, non esistono procedure certe a cui fare riferimento. Per questo motivo le attività di tipo professionale possono diventare un'area rifugio per i capi intermedi con il risultato di sottrarre tempo ed energie allo svolgimento delle attività più tipicamente manageriali. Quando un capo intermedio si sottrae alle responsabilità connesse agli aspetti manageriali del suo ruolo, i problemi non risolti a questo livello (ad esempio quelli legati alla gestione dei collaboratori) si ripercuotono a livello professionale e personale. Ad esempio egli si troverà spesso a dover svolgere attività e mansioni di tipo professionale in sostituzione dei propri collaboratori che magari non sono in grado di svolgerle per un deficit di motivazione, accuratezza, comprensione delle criticità, senso di responsabilità. Oppure, ancora, si manifesteranno all'interno del team e delle relazioni con e fra i collaboratori criticità, conflittualità e problemi che, non risolti con deci-

sioni manageriali, potranno essere affrontati solo a livello personale.

Svolgere con efficacia il tuo ruolo di capo significa avere consapevolezza della veste professionale che stai indossando e non abdicare alla parte più complessa del tuo ruolo: quella che ha a che vedere con la gestione degli aspetti manageriali. Per quanto la componente professionale delle tue attività possa assorbirti è bene ricordare che quella manageriale costituisce la dimensione più qualificante del ruolo di capo intermedio e che se non dedichi abbastanza attenzione alle attività di tipo manageriale nessuno potrà farlo al posto tuo.

## **2. Applicazione pratica: la mia *mission* come capo intermedio**

La missione (o scopo) di un ruolo è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, l'insieme degli obiettivi e dei risultati che è chiamato a raggiungere, e al tempo stesso ciò che lo contraddistingue da tutti gli altri ruoli all'interno dell'organizzazione.

Avere chiara la tua missione ti aiuterà a indirizzare correttamente i tuoi sforzi e a rendere il tuo contributo più coerente con le attese dell'organizzazione.

Di seguito sono identificati quelli che sono in genere i principali stakeholder (letteralmente: portatori di interessi) di un capo intermedio all'interno di un'organizzazione, cioè i soggetti che hanno aspettative nei suoi confronti: collaboratori, direzione aziendale, clienti interni (altri reparti/unità organizzative) ed esterni, colleghi di pari grado, il diretto superiore, ecc.

Per ognuno di essi prova a pensare cosa si attendano da te, quali aspettative hanno nei tuoi confronti, in base a quali parametri valutano il tuo operato.

Aspettative della direzione aziendale: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspettative del capo diretto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspettative dei collaboratori: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspettative dei colleghi di pari grado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspettative dei clienti: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspettative di altri stakeholder: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Alla luce delle aspettative dei tuoi stakeholder quali sono le tue principali responsabilità?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_