

Sara Doneddu , Claudia D'Agostinis

# IL CAPO DOC

**FrancoAngeli**

 *Impresa diretta*

## 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.



## 210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

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.

sara doneddu , cl audia d'agostinis

# IL capo Doc

**FrancoAngeli**

**////** *Impres a dlret ta*

1a edizione. Copyright © 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 9
<b>Ringraziamenti</b>	» 13
<b>1. La motivazione dei collaboratori</b>	» 15
1. Come definire la motivazione	» 16
2. Come capire che c'è demotivazione	» 16
3. Casi aziendali	» 17
3.1. Attese di riconoscimento deluse	» 18
3.2. Un trasferimento disastroso	» 20
4. Interventi organizzativi	» 23
5. Un'indagine	» 24
6. Strumento 1 – Teorie motivazionali	» 24
6.1. La teoria di McClelland	» 25
6.2. La teoria di Herzberg	» 26
6.3. La teoria del goal setting (assegnazione di obiettivi)	» 27
6.4 La teoria dell'equità percepita	» 28

7.	Fattori di motivazione individuale al lavoro	pag. 29
7.1.	Qualche ambito di applicazione	» 29
8.	Strumento 2 – Il colloquio gestionale	» 31
8.1.	Come prepararsi e condurre un colloquio gestionale	» 31
9.	Strumento 3 – Il feedback	» 33
9.1.	Come dare il feedback	» 33
10.	Strumento 4 – Analisi del clima aziendale	» 35
10.1.	Perché un’analisi di clima?	» 35
10.2.	L’analisi dei fattori di clima e di cultura	» 36
	Allegato A – Tabella dei fattori motivazionali (lista non esaustiva)	» 37
<b>2.</b>	<b>Approcci efficaci nella relazione tra capo e collaboratore</b>	» 39
1.	Casi aziendali	» 40
1.1.	Incertezze organizzative e cose non dette	» 40
1.2.	Una delega frettolosa	» 45
2.	Interventi organizzativi	» 47
3.	Strumento 5 – La leadership situazionale	» 48
3.1.	Alcuni esempi	» 50
4.	Strumento 6 – La delega	» 52
4.1.	Come intendere la delega	» 52
4.2.	Il processo di delega	» 53
4.3.	Gli ostacoli alla delega	» 58
4.4.	Autoanalisi sulla capacità di delegare	» 59
5.	Strumento 7 – La matrice di Eisenhower	» 60
5.1.	Importanza e urgenza	» 61
5.2.	I quattro quadranti	» 61
5.3.	Autoanalisi sulla gestione del tempo	» 63
	Allegato B – Scheda di rilevazione attività	» 64
<b>3.</b>	<b>La persona giusta al posto giusto</b>	» 65
1.	Casi aziendali	» 67
1.1.	Un’assunzione sbagliata	» 67
1.2.	Una promozione demotivante!	» 71

2. Interventi organizzativi	pag. 75
3. Strumento 8 – Le competenze professionali	» 76
4. Strumento 9 – Come rilevare le capacità	» 81
4.1. Area delle capacità cognitive	» 81
4.2. Area delle capacità realizzative	» 82
4.3. Area delle capacità relazionali	» 84
4.4. Area delle meta-capacità	» 85
5. Strumento 10 – Come rilevare le capacità in fase di selezione	» 86
5.1. Area delle capacità cognitive.	» 87
5.2. Area delle capacità realizzative	» 87
5.3. Area delle capacità relazionali	» 88
6. Strumento 11 – Come fare una job description	» 90
Allegato C – Un esempio di capacità declinate in comportamenti	» 92
Allegato D – Un modello di Capacità	» 94
Allegato E – Un esempio di job description	» 96
<b>4. Investire in formazione e sviluppo</b>	» 101
1. Diverse tipologie di formazione	» 103
2. Formazione tecnica e comportamentale	» 104
2.1. A chi rivolgersi	» 105
2.2. La formazione finanziata	» 107
3. Formazione auto-sviluppo	» 109
3.1. L’approccio dell’empowerment	» 110
3.2. A chi rivolgersi	» 115
Allegato F – Tabella dei principali fondi interprofessionali a livello nazionale	» 117
<b>Bibliografia</b>	» 119



---

# Introduzione

In una collana rivolta alle piccole e medie imprese italiane si è sin da subito pensato di inserire un testo dedicato alla gestione delle persone. Non sfugge, infatti, né l'evidenza di come la maggior parte dei lavoratori italiani (sei su dieci) siano impiegati nelle PMI, né l'importanza di inserire l'investimento sulle persone tra le linee strategiche su cui puntare (per ottenere il miglioramento delle prestazioni aziendali, l'aumento della produttività, della competitività e altro). E tuttavia, passare da una considerazione di opportunità e utilità alla decisione di procedere nel progetto editoriale, ha richiesto alcune riflessioni.

In un periodo in cui la crisi economica continua a farsi sentire sembrerebbe, infatti, che tra le attenzioni prioritarie delle PMI non siano ricompresi focus e investimenti sul capitale umano.

In una ricerca condotta da Forbes Insights, tra le possibili direttrici di crescita segnalate dalle PMI figurano:

- il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi;
- l'incremento delle vendite dei prodotti e servizi esistenti e l'introduzione di nuovi;
- l'aumento della presenza su Internet;
- l'ingresso su nuovi mercati, nazionali e internazionali;
- le alleanze strategiche;

- la raccolta di ulteriore capitale;
- le fusioni e le acquisizioni.

L'unico indicatore che si riferisce alle persone è quantitativo: si tratta della segnalazione, in ultima posizione, dell'aumento di organico.

D'altro canto riteniamo positivo che molti rapporti e studi che riguardano le PMI comincino a evidenziare, tra le cause che bloccano lo sviluppo e rendono più pesante la crisi per le PMI italiane, anche lo “sbilanciamento degli investimenti in *asset* materiali e la scarsa attenzione verso gli *intangibles* aziendali (uomini, organizzazione, competenze ecc.)” (Nextone – Le PMI italiane nel tempo della crisi: cosa fare adesso per crescere domani), e propongano, insieme alle altre leve strategiche, anche lo sviluppo manageriale interno e la capacità di migliorare il livello della produttività dei collaboratori.

Un'attenta osservazione e un continuativo supporto al capitale umano (alle persone!) assumono oggi una valenza strategica, soprattutto per le piccole e medie imprese, dove l'imprenditore deve, nella sua vision manageriale, aprirsi alle innovazioni e allo sviluppo, ma anche saper riconoscere le capacità dei suoi dipendenti, valorizzarli e supportarli nel loro percorso di crescita professionale. Comunicazione, fiducia, dialogo, condivisione degli obiettivi, rappresentano una base indispensabile nel rapporto tra organizzazione e persone; iniziative di carattere formativo e di valorizzazione delle competenze ne costituiscono un'integrazione opportuna.

Il successo di un'organizzazione (e al suo interno quello di un progetto, di un servizio, di un prodotto) è sempre più legato alle persone che ne fanno parte, se sentono di farne parte! L'attenzione alla loro motivazione, alla valorizzazione e allo sviluppo delle loro competenze è fondamentale per mobilitare tutte le loro energie, e, soprattutto, il desiderio di metterle al servizio dell'azienda. Il risultato che si ottiene con questo tipo di investimenti può riguardare più fronti: rafforzare un senso di alleanza tra persona e azienda; favorire flessibilità e mobilità; rafforzare l'immagine aziendale; fare emergere il talento; produrre di più, meglio, e più volentieri.

Se da una parte servono iniziativa, autonomia, responsabilità, apprendimento continuo, flessibilità ecc., dall'altra ci vuole la capacità da parte dell'imprenditore di creare le premesse e il contesto perché le persone possano trovare desiderabile, anche dal loro punto di vista, l'“ingaggio” nella crescita continua e nel miglioramento delle prestazioni. Se manca questo tipo di attenzione e questo investimento questo “ingaggio” è più difficile ed è più probabile che, alle richieste di cambiamento di qualsiasi tipo, si oppongano resistenze, o facciano seguito comporta-

menti adattivi di tipo passivo, con un vero e proprio spreco del potenziale umano disponibile.

Sempre tra i rapporti diffusi di recente ci ha colpito anche quello della società di carte di credito American Express. È emerso, infatti, che, nonostante la crisi, gli imprenditori delle PMI italiane si dichiarano abbastanza soddisfatti, e indichino tra le principali motivazioni di appagamento il “fare qualcosa che appassiona e in cui credere” (70%) e l’“essere padroni del proprio destino” (66%). Riteniamo ci siano in queste dichiarazioni le basi ottimali e lo spirito giusto per prendere in carico e sostenere al meglio anche la direttrice di crescita dell’attenzione alle persone. In altre parole ci sembra che chi è mosso da tale tipo di motivazioni possa essere un modello ideale. Nel reciproco interesse, non sarebbe desiderabile che queste due fonti di gratificazione fossero riscontrabili anche da parte di chi nelle PMI ci lavora?

Tutti buoni motivi per andare avanti nell’idea di proporre un testo che vuole parlare alle persone (gli imprenditori e/o i loro riporti) di persone (i collaboratori), nell’ottica di creare sensibilizzazione sui vissuti (degli uni e degli altri); di condividere modelli e fornire strumenti di base per impostare relazioni più appaganti, e al contempo efficaci; di proporre, infine, un approccio che fa fulcro sia “sull’essere padroni del proprio destino” sia sull’essere mossi da passione e ricerca di senso in ciò che si fa. Si tratta dell’approccio dell’*empowerment*, cui accenneremo nell’ultimo capitolo, e che crediamo possa fare la differenza nel creare un’alleanza solida tra azienda e persone.

Abbiamo pensato, in linea con il desiderio di pragmaticità della collana, di partire da casi reali, cioè diverse situazioni che abbiamo incontrato nella nostra pratica professionale e che, pur riguardando persone specifiche in azione in contesti specifici, sono anche casi emblematici che richiamano circostanze in cui ci si può riconoscere, per averle vissute o viste vivere. Di queste situazioni siamo andati “dietro le quinte”, per capire meglio cosa le ha originate e, soprattutto, come affrontarle. È a partire dai casi che abbiamo via via introdotto delle sezioni relative ad alcuni “strumenti”, da conoscere e su cui impratichirsi, utili a comprendere la genesi di alcune problematicità ricorrenti e a trovare soluzioni pratiche, di volta in volta applicabili.

Le sezioni relative agli strumenti le abbiamo inserite nei diversi capitoli, traendo spunto dai casi trattati. Hanno una numerazione progressiva e possono essere lette, oltre che con riferimento al caso specifico che le richiama, anche fine a se stesse.

Vi abbiamo inoltre proposto alcuni spunti per fare delle riflessioni su di

voi, sulla vostra azienda, sulle vostre persone, con l'intento di farvi mettere in pratica qualcuno dei modelli e degli strumenti proposti.

È con questa modalità che abbiamo parlato di motivazione, di colloqui gestionali, di feedback, di delega, di gestione del tempo, di competenze tecniche e di capacità, di come rilevarle, di formazione e di sviluppo.

Ci farà piacere se la lettura del testo susciterà riflessioni, dubbi, domande o il desiderio di approfondire qualche argomento. Per un dialogo che possa andare oltre la lettura vi aspettiamo su [www.ilcapodoc.it](http://www.ilcapodoc.it).

Vi auguriamo buona lettura.

---

# Ringraziamenti

Ringraziamo le nostre famiglie, di provenienza e attuali, per il sostegno e gli stimoli che non ci hanno mai fatto mancare e che ci hanno aiutato, e tuttora ci aiutano, a crescere.

Un grazie di cuore anche alle nostre famiglie professionali, al continuo e proficuo confronto che ci consentono di avere e che ci fa sembrare bello e desiderabile lavorare, assumere impegni, perseguire nuovi progetti.

Siamo grate a colleghi e colleghe per le tante esplorazioni di mondo che possiamo condividere, e per il valore primario che ci accomuna: perseguire la piena espressione di sé.

Un grazie anche alle persone che incontriamo durante la nostra vita lavorativa, committenti e clienti, in azienda e nel sociale. Dobbiamo a loro molto. Ci consentono di fare il lavoro che ci appassiona e che amiamo, di apprezzare ogni giorno la ricchezza della diversità e la bellezza delle relazioni autentiche, di contattare emozioni con un'infinità di sfumature.

Grazie anche agli amici per l'incoraggiamento, per l'affetto, per la stima, per i discorsi seri e per i momenti di leggerezza, per quella stupenda e ineguagliabile sensazione che deriva dal sentire di poter contare su dei compagni di viaggio.



# La motivazione dei collaboratori

Sapere favorire e sostenere la motivazione, intervenendo sui fattori che procurano demotivazione, è sempre stato una competenza cruciale per le imprese, necessaria a migliorare, insieme alla produttività e ai risultati, anche il benessere di chi ci lavora.

Questa competenza diventa cruciale in un contesto che sollecita le aziende su molti fronti. Occorre fronteggiare sfide continue con prontezza e flessibilità, sia a livello operativo che strategico.

È più che mai opportuno il pieno utilizzo delle capacità di tutte le persone, a tutti i livelli e in tutti i diversi ruoli organizzativi. I cambiamenti in atto, e le pressioni che procurano, rendono più complesso creare e sostenere un adeguato livello di motivazione nelle persone, ma la demotivazione è un lusso che non ci si può permettere.

Constatare che nella propria azienda c'è demotivazione significa, nella migliore delle ipotesi, fare i conti con una minore possibilità di perseguire gli obiettivi previsti; nella peggiore l'impossibilità a raggiungerli. Dipende da quanto il fenomeno è diffuso e da quanto può permettersi l'azienda, in virtù delle condizioni in cui si trova e delle sfide che deve affrontare. Comunque è sempre un bel problema!

## 1. Come definire la motivazione

Comprendendo cosa s'intende per motivazione si può cominciare a riflettere sia sui presupposti e le condizioni per generarla (e sostenerla!), sia sugli interventi per recuperarla.

La motivazione può essere definita come un complesso sistema dinamico di energie, bisogni, desideri, passioni, forza di volontà ed emozioni che spingono una persona a mettere in atto e a mantenere comportamenti organizzativi efficaci.

È chiaro quindi che, dipendendo dalle caratteristiche caratteriali, percettive ed emotive della persona, dai suoi particolari bisogni o dagli obiettivi che vuole raggiungere, la motivazione non è generalizzabile (ciò che può essere motivante per una persona può lasciare indifferente un'altra).

## 2. Come capire che c'è demotivazione

Elencare tutte le spie attraverso cui cogliere la presenza di demotivazione è pressoché impossibile! Può essere comunque utile indicare alcuni comportamenti che possono denotare una persona demotivata, proprio per cominciare a riflettere sui molteplici livelli d'impatto. Ci possono essere impatti diretti, in termini realizzativi (minore produzione o erogazione di servizi, minore qualità del prodotto o del servizio), ma anche indiretti, attraverso il peggioramento di molte relazioni (tra collaboratore e azienda, tra capo e collaboratore, tra collega e collega, con i clienti ecc.) e, inevitabilmente, del clima aziendale. Relazioni e clima che a loro volta impattano concretamente sui risultati.

Una persona demotivata può:

- peggiorare il suo rendimento lavorativo;
- diventare fiscale sugli orari;
- assentarsi di più;
- lamentarsi e fare riferimento a un passato diverso e migliore;
- criticare le scelte aziendali e contrastare le richieste di cambiamento;
- essere, più o meno apertamente, rivendicativa (“non ho il livello contrattuale per assumermi quella responsabilità e/o fare quell'attività”; “non fa parte dei miei compiti”);

- essere poco collaborativa;
- avere una posizione dichiaratamente passiva (“non me l’ha detto nessuno”; “non dipende da me”, “faccio quello che mi dicono”; “faccio quel che posso”);
- mostrare eccessiva emotività e vulnerabilità;
- pregiudicare relazioni interne o esterne all’azienda.

Quanto detto ha a che fare con comportamenti e/o fatti osservabili. La demotivazione può, però, essere anche espressa attraverso l’omettere qualcosa. Una persona demotivata può per esempio non utilizzare appieno il proprio potenziale professionale, magari essendo poco propositiva, non evidenziando qualche rischio, non cogliendo tutte le opportunità che andrebbero a vantaggio dell’azienda, e molto altro.

Un’utile premessa è considerare che, pur a fronte di atteggiamenti e comportamenti discutibili, e che possono indurre a etichettare negativamente chi li agisce, per affrontare la persona demotivata occorre credere che ci siano dei **fattori demotivanti** (difficili da individuare, perché molteplici e soggettivi) in qualche modo rimuovibili, in altre parole che si è persa una condizione, quella di motivazione, che anche la persona “problematica” ha interesse a recuperare (anche se a volte sembra davvero difficile da credere!). Diversamente non ci sono le basi per interventi, né di diagnosi né di soluzione.

### 3. Casi aziendali

La proposta che trova spazio nei successivi paragrafi è di partire da casi reali di problemi riscontrati sul campo, per poi condividere la conoscenza di alcuni modelli teorici e/o strumenti, da cui acquisire stimoli concreti per pensare e attuare interventi con cui mettere subito a frutto le conoscenze conseguite.

I casi sono esposti a partire da ciò che si rende osservabile per colleghi e/o capi. È poi data evidenza di quella che è stata l’origine del problema. Si tratta, infatti, di casi che abbiamo avuto occasione di osservare e affrontare nel corso delle diverse attività che svolgiamo presso le aziende: nell’ambito d’interventi di *coaching* indirizzati ai capi, che prevedono anche l’analisi di auto casi e affiancamenti sul campo, o in attività di formazione e sviluppo indirizzate ai collaboratori.

### 3.1. *Attese di riconoscimento deluse*

#### **IL CASO DI FILIPPO**

Filippo ha sempre mostrato impegno e interesse per il suo lavoro. Nonostante sia caratterialmente un po' chiuso, nel suo lavoro è spesso propositivo. Per quanto riguarda le competenze tecniche è considerato punto di riferimento sia per i colleghi che per il capo.

Da qualche tempo sembra avere perso entusiasmo, propende per un approccio meramente esecutivo e sembra anche impegnarsi meno. Ai colleghi che gli chiedono consigli per la soluzione di piccoli problemi operativi, suole rispondere con frasi tipo: "Per quel che conta il mio parere", "chiedilo a chi decide".

Il suo atteggiamento sta inficiando il clima del reparto e influenzando negativamente i risultati. I colleghi fanno presente queste difficoltà al capo che, dal suo canto, si è già accorto del cambiato atteggiamento di Filippo.

Il capo non riesce a capire le origini di tale cambiamento: ritiene di avere con lui un'ottima relazione e di premiare il suo impegno, tanto che, anche in periodi di "vacche magre", ha sempre cercato di fargli avere dei piccoli riconoscimenti economici. Per questo è più propenso a pensare che Filippo abbia dei problemi personali.

#### *Come affrontarlo*

Seppure si possa avere la tentazione di lasciare correre, confidando che le cose si rimettano a posto da sole, il caso specifico necessita di essere gestito attraverso un **colloquio gestionale tra capo e collaboratore** (Rif. "Strumento 2 – Il colloquio gestionale").

Preliminarmente a tale colloquio è opportuno per il capo prepararsi:

- riflettendo su Filippo in termini di caratteristiche personali e, soprattutto, di fattori motivazionali (Rif. "Strumento 1 – Teorie motivazionali");
- richiamando alla mente l'ultimo periodo, per valutare la presenza di eventuali cambiamenti, sia intervenuti nel contesto che nella relazione con Filippo.

Per quanto riguarda il primo punto, per esempio, non sarà difficile per il capo di Filippo e per voi lettori (dopo avere letto la scheda dedicata alle teorie motivazionali) individuare che è prevalentemente mosso da una

motivazione alla riuscita nel lavoro. Filippo non ha mai richiesto né promozioni né aumenti e, come il suo stesso atteggiamento dimostra, non teme di risultare sgradito ai suoi colleghi e di incidere negativamente sul clima d'ufficio (non è un affiliativo). Le leve motivazionali sinora messe in campo dal capo hanno riguardato aspetti “igienici”, più che “motivazionali”. Incrociando queste indicazioni il capo dovrà verificare, tra gli aspetti motivanti, quali possono essere più adeguati a una persona mossa dal bisogno di sentirsi bravo e mostrare il suo valore, e verificare se è andato o no in quella direzione. Se anche questa riflessione non lo porta a capire le ragioni della demotivazione di Filippo senz'altro lo aiuta ad affrontare il colloquio con lui in maniera più efficace.

Per quanto riguarda il secondo punto, il capo non evidenzia nessun cambiamento che, dal suo punto di vista, possa avere impattato negativamente su Filippo. Semmai annovera un recente bonus e anche un miglioramento degli aspetti logistici che riguardano la sua postazione di lavoro. Sarà proprio il colloquio, condotto secondo le linee guida riportate nell'apposita scheda tecnica, a mettere in luce la genesi del problema.

### *Origini e soluzioni del problema*

Quel che è emerso dal colloquio è che in più occasioni Filippo è stato coinvolto dal suo capo nella valutazione dei pro e dei contro di alcune proposte relative a soluzioni di problemi inerenti al reparto (riorganizzazione ottimale per lo stoccaggio dei materiali in maniera più funzionale alla produzione e collegamento del processo produttivo con quello delle spedizioni). Mosso da passione e responsabilità Filippo, lavorando anche al di fuori dell'orario di lavoro, ha fatto analisi e relazioni accurate e ben documentate, evidenziando le migliori soluzioni. Di fatto le sue proposte non sono, però, mai state quelle attuate (per Filippo “contro ogni ragionevolezza”) e il capo non ha mai dato a Filippo un ritorno. Questo ha comportato per Filippo il non sentire apprezzato e valorizzato il proprio contributo e, soprattutto, la percezione di non avere peso nei processi decisionali che contano e su cui sente di avere le competenze. Davanti a scelte che non condivide e che impattano sul suo lavoro quotidiano, non è più disposto a “fare il mulo e a prendersi anche la briga di spiegare le cose ai suoi colleghi”.

Il colloquio ha dato quindi al capo occasione di capire le vere motivazioni del disagio di Filippo e di rilanciare nella relazione con lui.