



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FormazioneMaggioli

Corso Valore PA INPS di 1° livello (bando 2019)

Organizzazione, flessibilità, problem solving e sviluppo dei collaboratori

Firenze, settembre-dicembre 2020

Gestire, sviluppare e motivare i collaboratori

On line, mercoledì 2 dicembre 2020

Docente:

Laura Zanon

Senior Consultant nell'area HR. E' trainer, coach, counselor, assessor.

Change Maker certificata U Theory (MIT)

Chi sono

Luciana Zanon

Laureata in Sociologia della Comunicazione, ha seguito diversi master organizzati da Sda Bocconi, Tesi, Ismo. Certificata al Master Outdoor Management Trainer dell'Istituto Europeo Neurosistemica è Counselor diplomato al Centro Berne di Milano, facilitatrice Voice Dialogue, Change Maker U.lab.

Si occupa di analisi dell'organizzazione, formazione e assessment del personale, counseling individuale e di gruppo. Organizza laboratori di apprendimento utilizzando diverse metodologie didattiche su temi quali: comunicazione interpersonale, empowerment e motivazione, cultura del cambiamento, sviluppo manageriale, team work, stress nell'organizzazione.

Presta la sua consulenza anche in particolari momenti critici di trasformazione organizzativa seguendo e facilitando il processo di cambiamento a livello individuale e di gruppo.

Durante l'intervento avrà il compito di accompagnare i partecipanti in un percorso di change mindset e di co-creazione di significato rispetto a ciò che rappresenta gestire e guidare il cambiamento. Nel 2017 ha attivato l'hub U.lab in Impact Hub Milano..



[Profilo in linkedin](#)

www.lucianazonon.it

Gestire, sviluppare e motivare i collaboratori

- Leadership e sviluppo delle persone
- Stile di relazione e leadership
- Diversità nello stile di guida
- Motivazione
- Feedback

Gestire, sviluppare e motivare i collaboratori

Esercizio in coppia

- ❖ Qual'è il mio punto forte?
- ❖ Qual'è il mio punto debole?
- ❖ Da 1 a 10 quanto mi valuto?
- ❖ Il mio obiettivo per la giornata di oggi è.....



Gestire, sviluppare e motivare i collaboratori

I nostri obiettivi di oggi

Chi è stato un Leader per me.

Nei momenti “critici” o di cambiamento:

Cosa faceva?

Come mi faceva sentire?

Leadership

Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

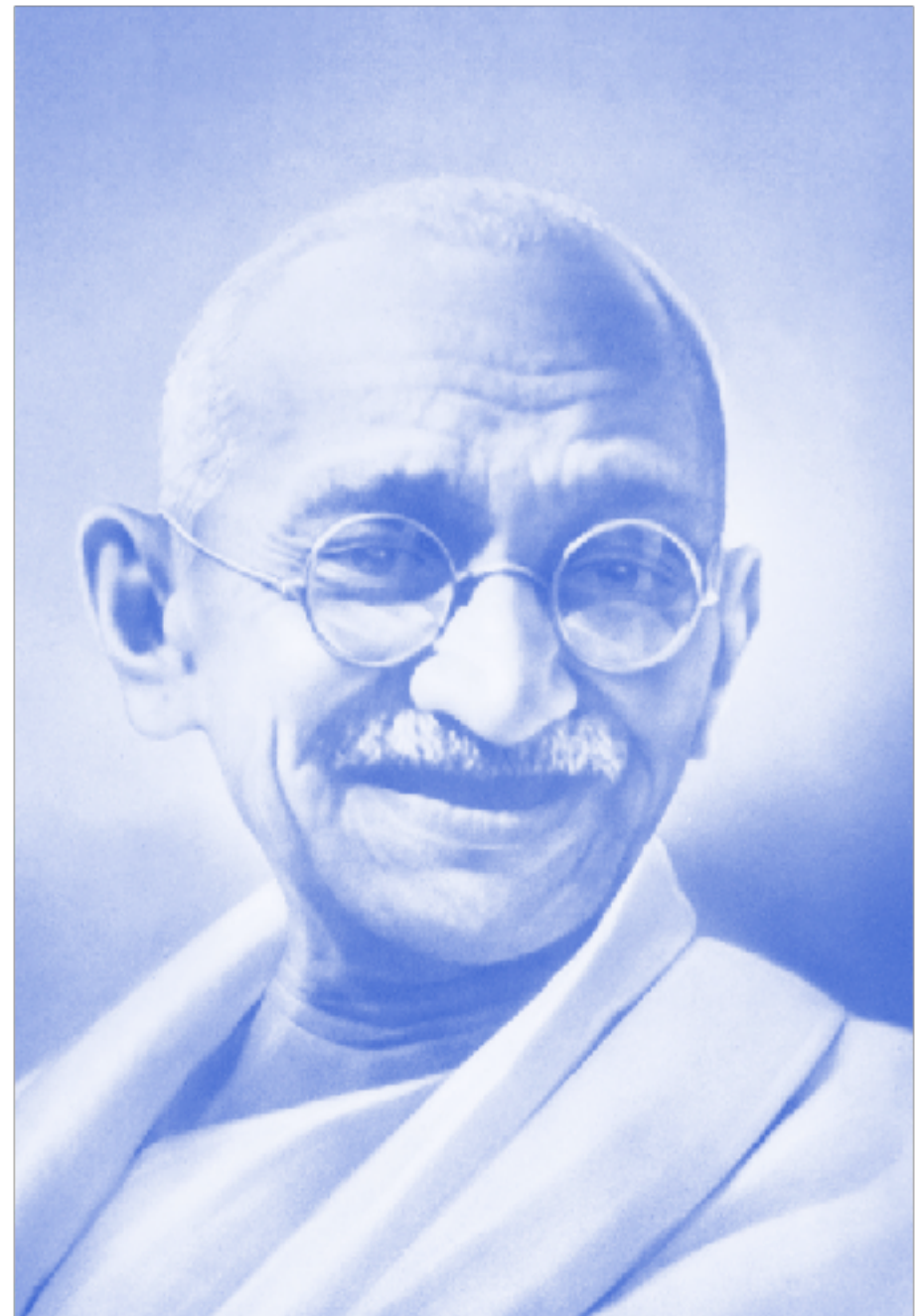
Mettere in campo questa capacità significa realizzare i tre seguenti passi:

- a)Esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione.
- b)Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento degli obiettivi.
- c)Stimolare i comportamenti altrui essendo credibili e trascinatori.

Leadership Informale

- RELAZIONE
- AUTOREVOLEZZA
- CARATTERISTICHE PERSONALI

EMERGENTE



Leadership formale

- STATUS
- POSIZIONE
- AUTORITA'

ISTITUZIONALE



Le competenze soft del Leader

- ❖ Comunicare il senso del cambiamento ai singoli e ai team, dando supporto, disponibilità all' ascolto, rappresentando un punto di riferimento
- ❖ Adottare un *mindset* aperto, non giudicante, prendendo nota dai fatti
- ❖ Ingaggiare le persone rispetto ad obiettivi e risultati, non più rispetto ad adempimenti e procedure
- ❖ Governare un *mixed team*, composto da persone che alternano e scambiano presenza fisica a lavoro da remoto e si relazionano attraverso virtualità e tecnologie; persone appartenenti ad Enti diversi

Le competenze soft del Leader

- ❖ Sostituire il controllo delle persone con il monitoraggio dei task lavorativi, concentrandosi sulle risorse e le strategie da mettere eventualmente in campo per risolvere criticità o rallentamenti
- ❖ Puntare su brevi ma più frequenti momenti di coordinamento di persone ed attività, su un efficace passaggio di informazioni
- ❖ Innovare a piccoli passi, lavorare sulle resistenze e le incertezze delle persone, per garantire che il nuovo si traduca in potenzialità e risultati incrementali.

Leadership situazionale

Leadership situazionale: Esercitazione individuale

Il modello della leadership situazionale (*Hersey & Blanchard*)

È una delle tecniche di leadership più diffusa ed efficace.

Si basa sul presupposto che **non esiste un solo modo di gestire le persone**, ma esistono diversi stili di leadership.

Inoltre, **non esiste un unico stile di leadership valido in assoluto**, ma il modo di esercitare la leadership deve cambiare con il mutare delle situazioni.



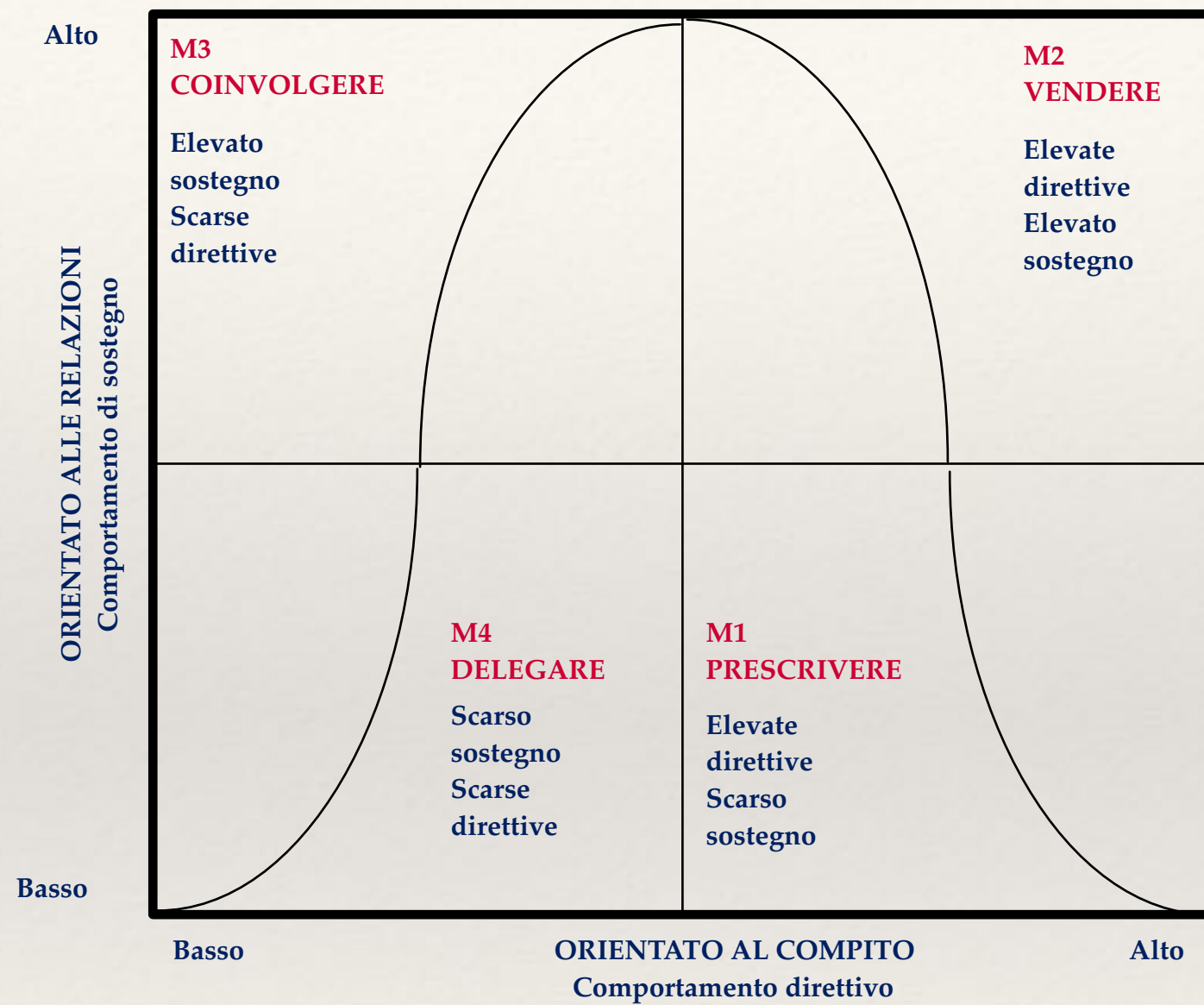
Il modello della leadership situazionale (*Hersey & Blanchard*)

Si basa sul rapporto tra:

- **Comportamento direttivo**, significa dire chiaramente ai collaboratori cosa fare, quando, come, dove e controllarne da vicino la performance.
- **Comportamento di relazione**, significa ascoltare i collaboratori, fornire supporto, incoraggiare i loro sforzi e supportarli nella risoluzione dei problemi e coinvolgerli nel processo decisionale.

«Non c'è niente di così disuguale come l'uguale trattamento di due persone ineguali»





Alta
Maturità

M4

M3

M2

M1

Bassa
Maturità

La leadership situazionale: la maturità del collaboratore

La maturità del collaboratore è il risultato:

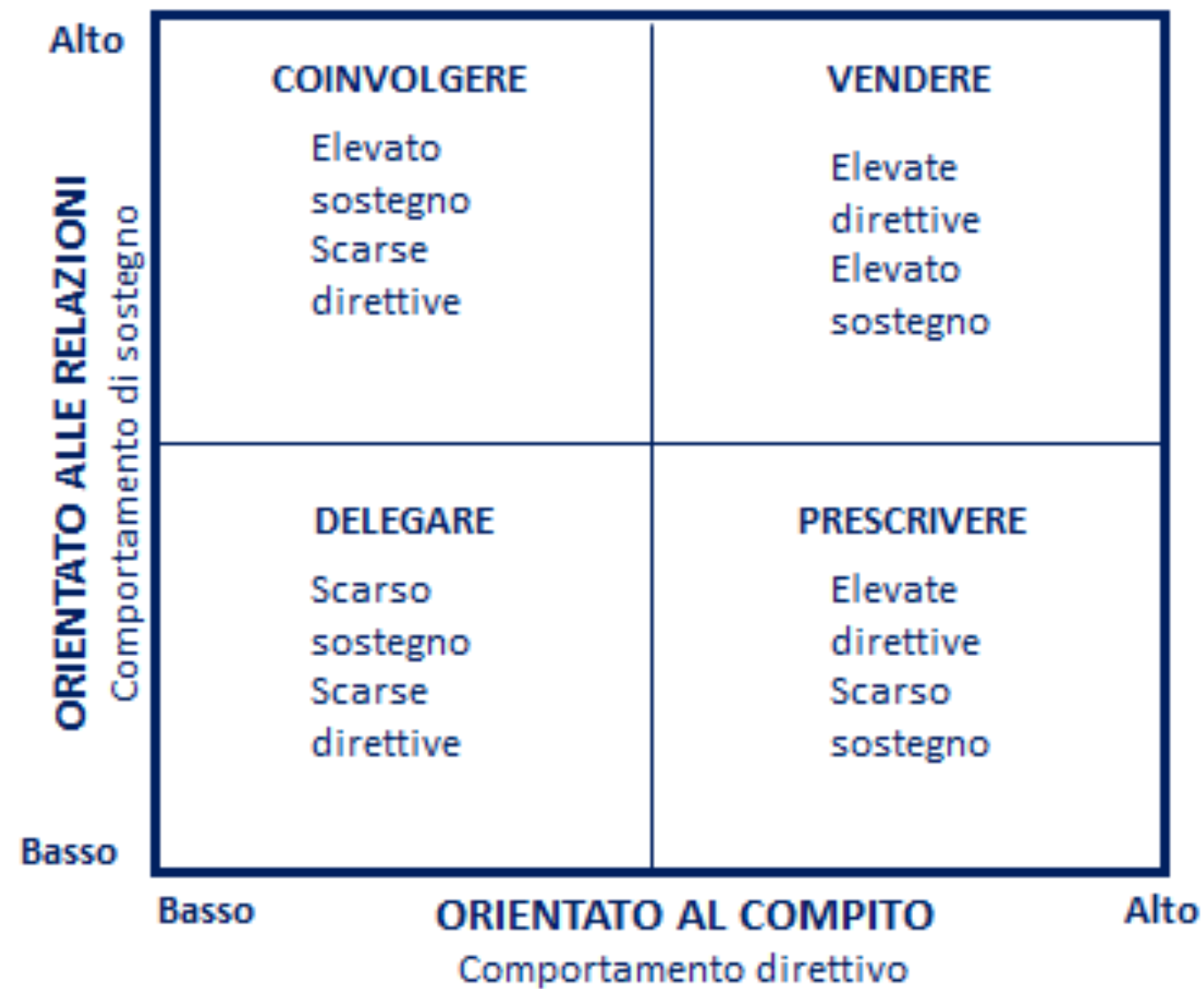
- della capacità di porsi obiettivi sfidanti, ma realistici all'interno delle linee guida ricevute;
- della volontà e capacità di assumersi le responsabilità derivanti dall'obiettivo;
- delle conoscenze ed esperienze maturate rispetto a specifici obiettivi e non in termini assoluti.

La leadership situazionale: la maturità del collaboratore

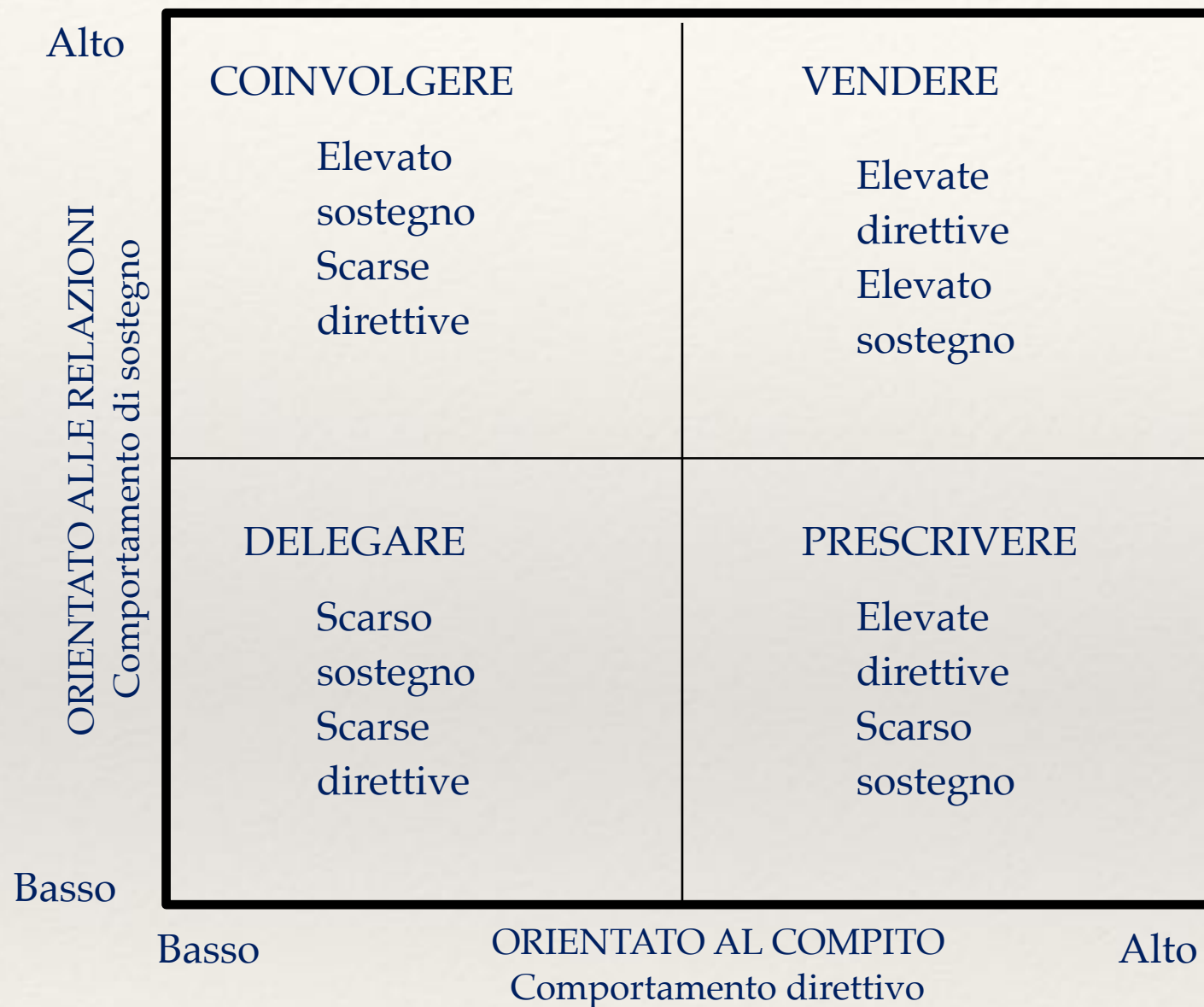
I diversi livelli di maturità identificati dal modello e che fanno riferimento alle specifiche attività e non in termini assoluti, sono:

- **Livello M4.** Elevata Competenza, impegno considerevole: ha l'esperienza lavorativa e la capacità di agire senza supervisione. Può essere più esperto dello stesso leader.
- **Livello M3.** Elevata Competenza, impegno variabile: ha l'esperienza lavorativa, ma può mancare di fiducia nelle proprie risorse o avere una bassa motivazione a fare in modo autonomo.
- **Livello M2.** Qualche competenza, impegno elevato: Può avere alcune capacità rilevanti ma non è in grado di fare senza supervisione.
- **Livello M1.** Poca Competenza, impegno elevato: manca delle abilità specifiche per quella determinata attività e quindi non è disponibile ad assumersi le relative responsabilità pur dimostrando impegno.

Il modello della leadership situazionale (*Hersey & Blanchard*)

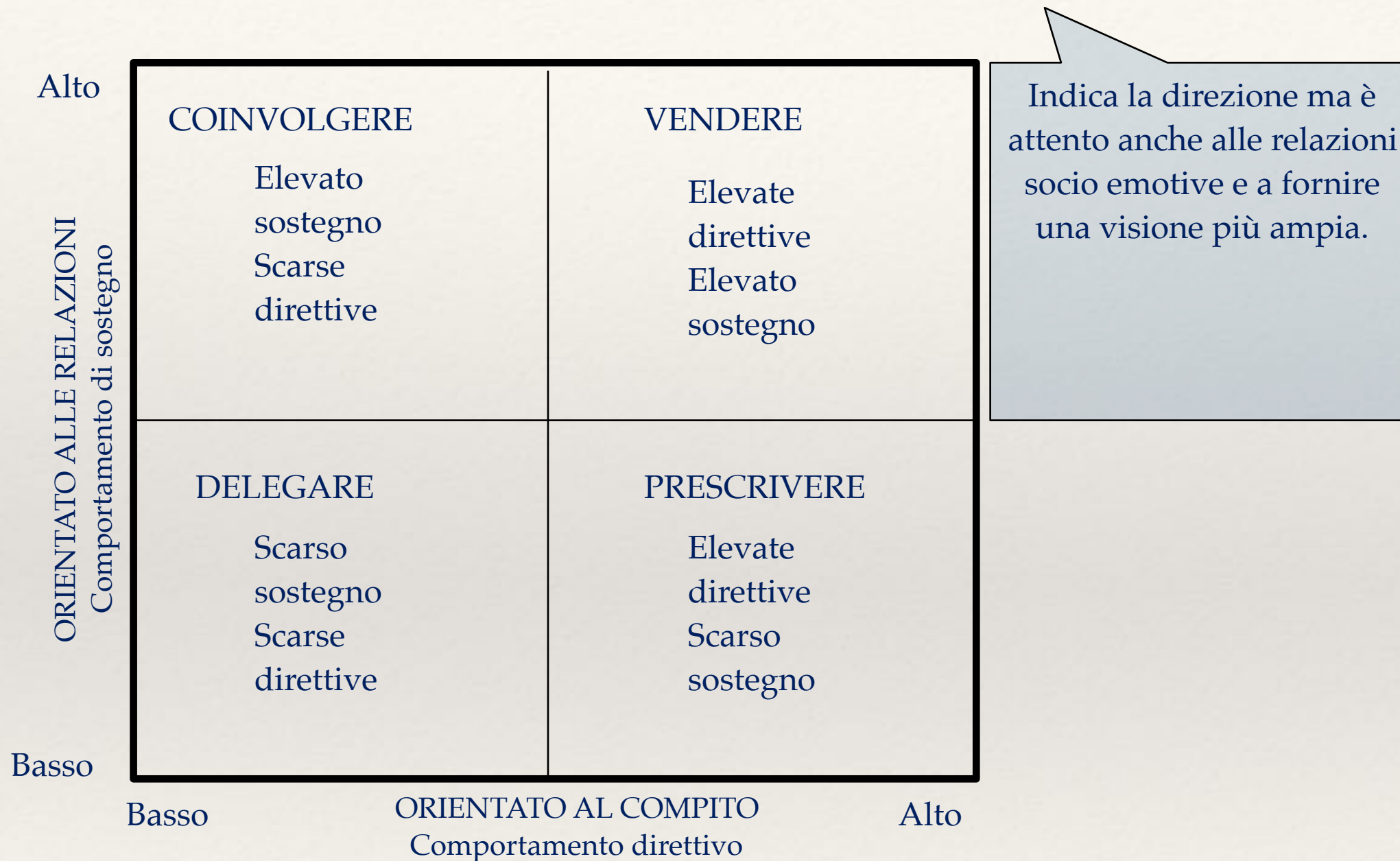


La leadership situazionale

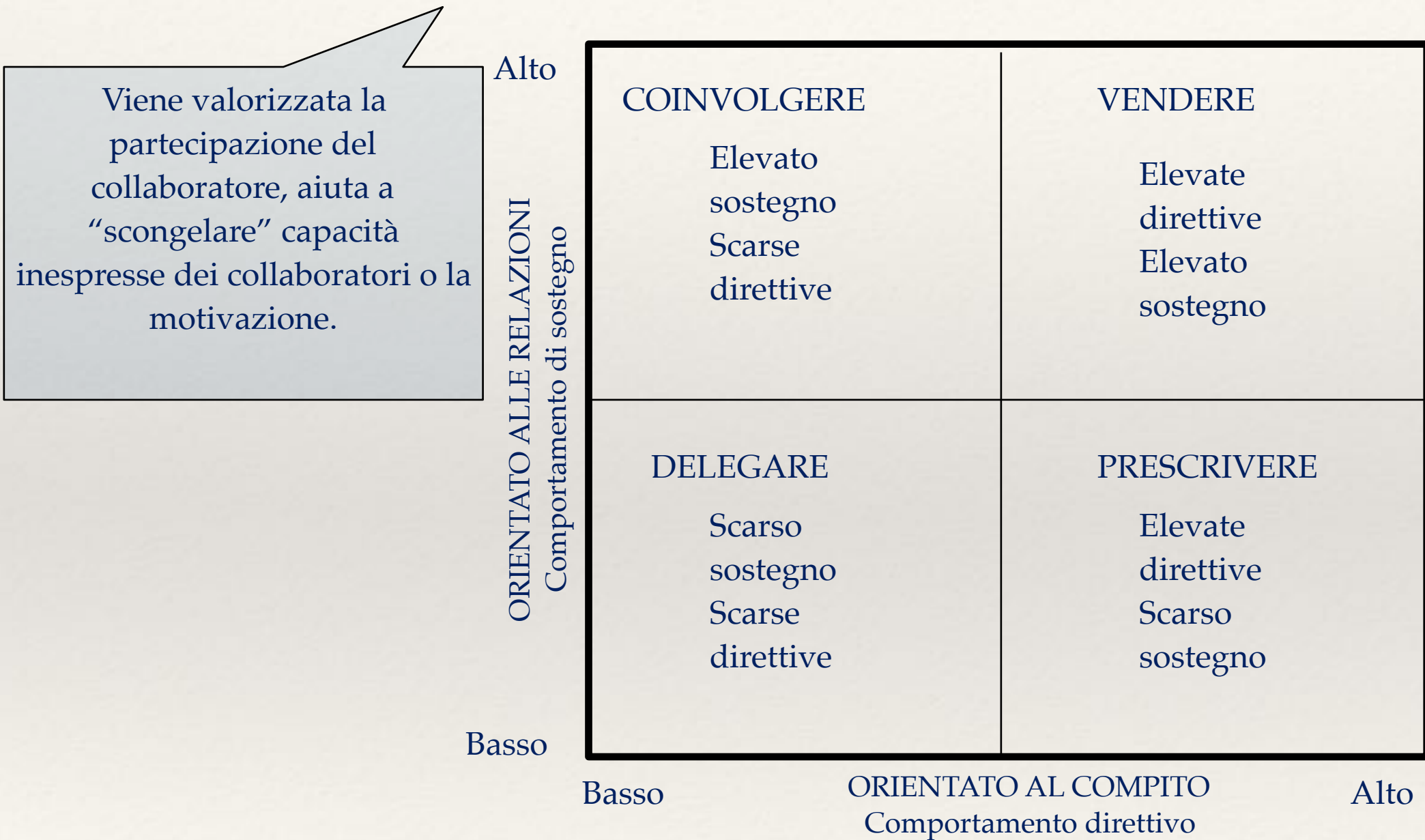


Segue da vicino il collaboratore, fornendo indicazione su cosa deve essere fatto, come e controlla da vicino i risultati.

La leadership situazionale

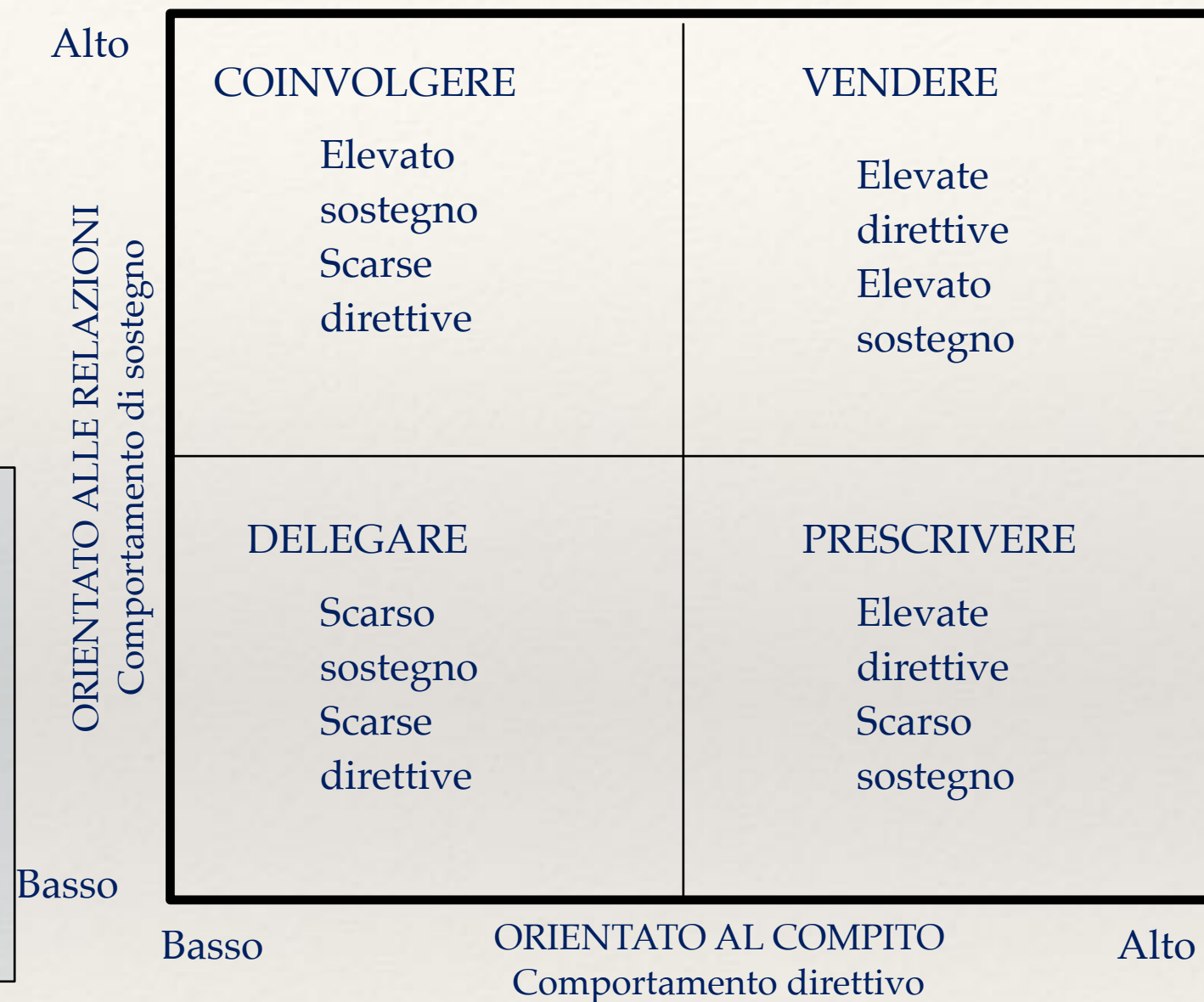


La leadership situazionale



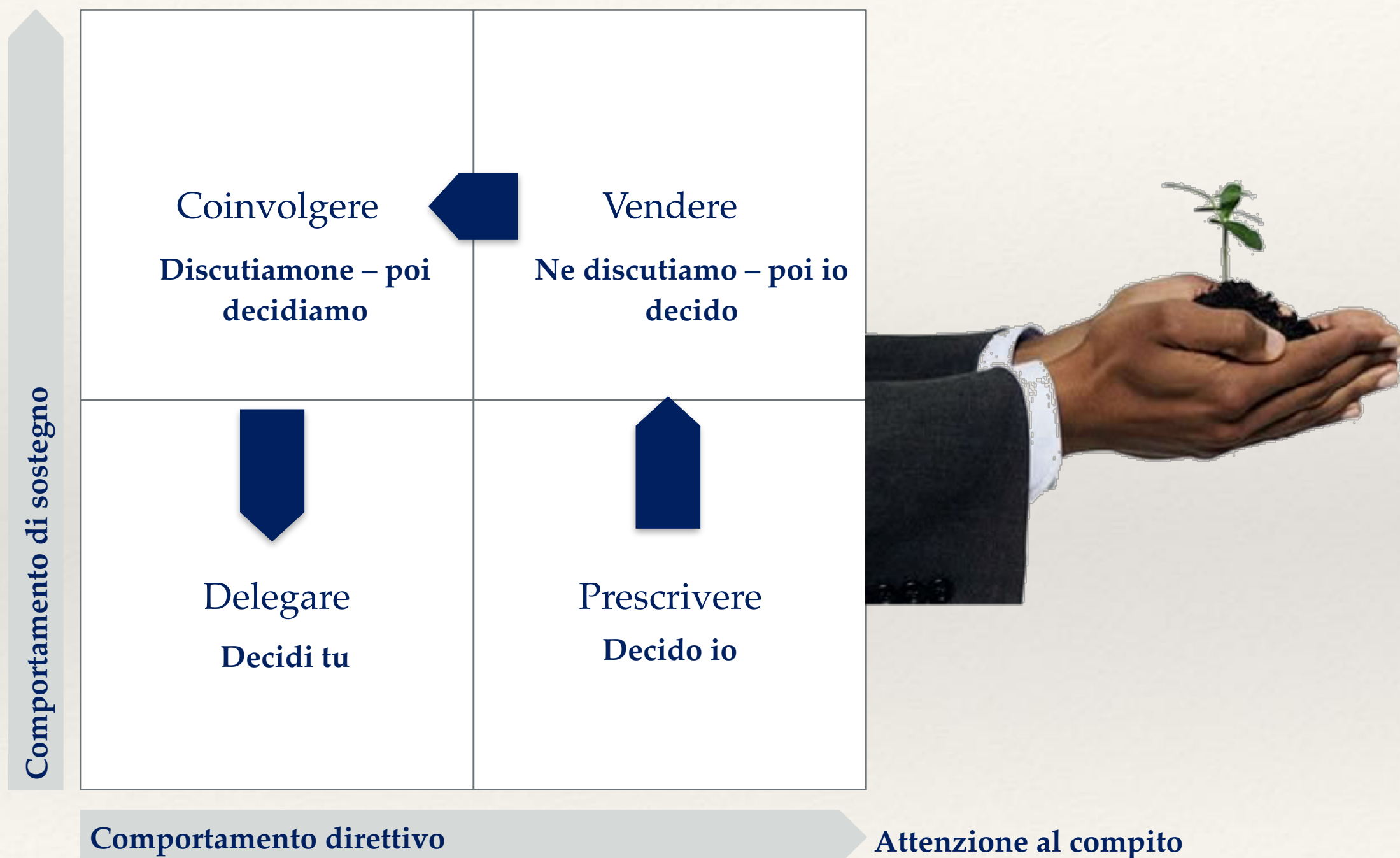
La leadership situazionale

Ha fiducia nelle persone e nelle loro capacità ed è convinto che se la sappiano cavare da sole. Guarda all'alto convinto che un suo intervento non darebbe valore aggiunto



Stili di leadership: accompagnare la crescita dei collaboratori

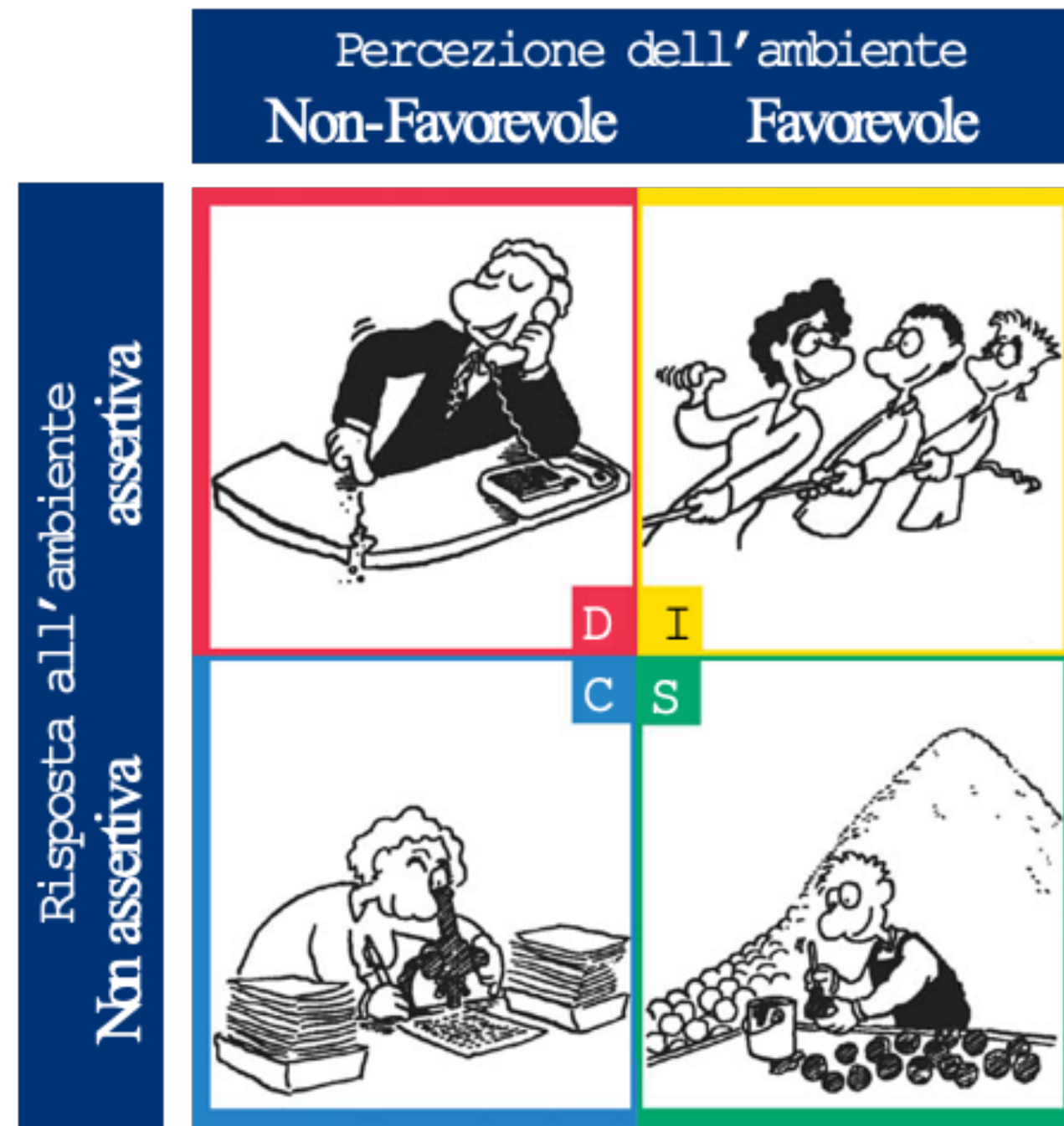
Attenzione ai rapporti



Esercitazione, prima individuale, poi in gruppo:
Dove colloco i miei collaboratori sul quadrante.

Leadership e DISC

DISC: Le quattro dimensioni della persona



Profilo Dominante / Direttivo

Autodescrizione:

- Risolvono problemi
- Ottengono risultati immediati
- Superano le obiezioni
- Ricercano la competizione
- Mostrano impazienza
- Sono assertivi
- Impartiscono ordini

Visti dagli altri:

- Manipolano le circostanze
- Causano problemi
- Usano le persone
- Rispondono facendo domande
- Utilizzano le informazioni per esercitare controllo
- Si assumono rischi
- Esercitano una leadership forte



Aumentano l'efficacia personale:

- Identificandosi con il gruppo
- Mostrando empatia e comprensione
- Ascoltando gli altri senza interrompere
- Rispettando le regole
- Controllando attentamente il proprio lavoro

Hanno bisogno di persone che:

- Raccolgano dati
- Interpretino le informazioni
- Stabilizzino l'ambiente
- Valutino le procedure di lavoro
- Incoraggino il lavoro di gruppo
- Siano caute
- Valutino i “pro” e i “contro”



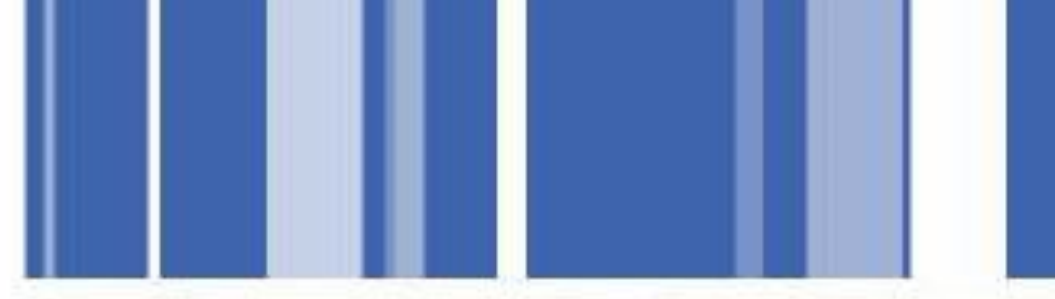
Autodescrizione:

- Comunicano con tatto
- Sanno persuadere e convincere gli altri
- Alleggeriscono le tensioni con l'humor
- Generano entusiasmo
- Entrano in relazione con le persone
- Accettano le varie opinioni
- Rispondono spontaneamente

Visti dagli altri:

- Promuovono ciò che è di loro interesse
- Si concentrano sull'apparenza
- Trasmettono entusiasmo
- Si aspettano ricompense
- Si prendono troppe libertà
- Semplificano le risposte
- Amano assistere le persone





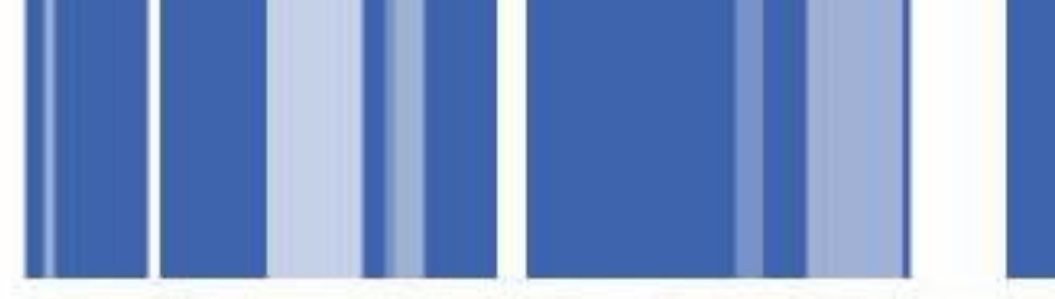
Aumentano l'efficacia personale:

- Rispettando i vincoli di tempo
- Aumentando la capacità di analisi degli eventi e delle idee
- Interrogandosi della ragione degli errori
- Utilizzando i fatti come base per le argomentazioni
- Essendo obiettivi nel prendere decisioni
- Essendo più realistici su quanto possono fare

Hanno bisogno di persone che:

- Stabiliscano standard precisi
- Si adattino alla routine
- Si interessino dell'organizzazione
- Attuino procedure sistematiche
- Si assumano le responsabilità del risultato
- Rispondano in modo conciso e chiaro
- Si affidino al senso comune; applichino abilità pratiche





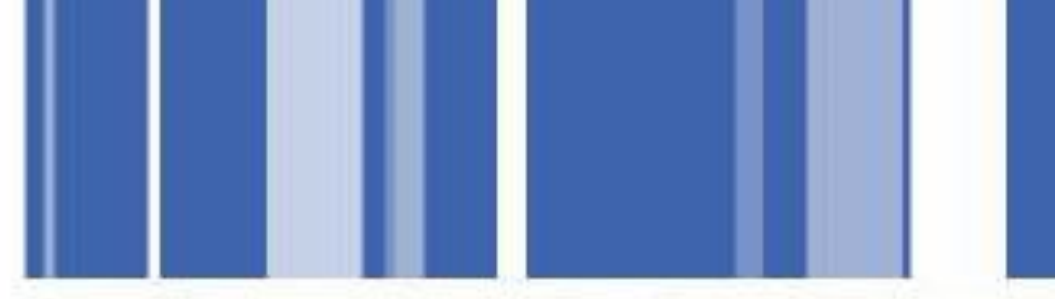
Autodescrizione:

- Sviluppano senso di unità con gli altri
- Ricercano la sicurezza
- Rimangono calmi e tranquilli
- Prestano attenzione ai particolari
- Mostrano lealtà
- Preferiscono operare nello stesso posto
- Sono pazienti

Visti dagli altri:

- Rispettano gli impegni
- Sono ansiosi di accontentare gli altri
- Fanno affidamento sull'aiuto degli altri
- Evitano le lotte di potere
- “Stanno sulle loro” all'inizio di una relazione
- Mostrano preoccupazione per le novità e i cambiamenti in ambienti imprevedibili
- Assumono un ruolo disponibile e partecipativo





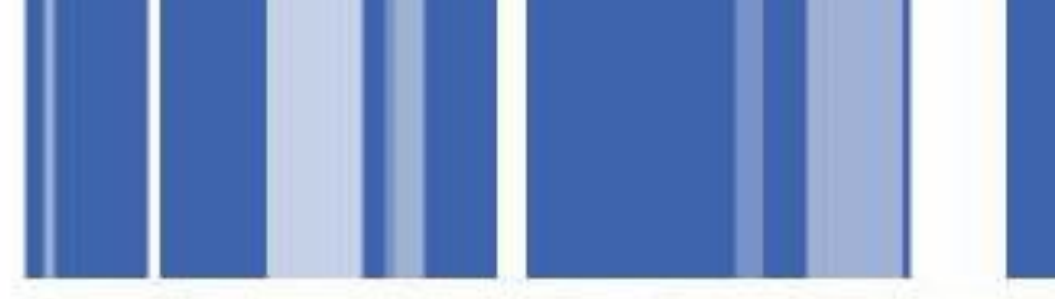
Aumentano l'efficacia personale:

- Accettando i cambiamenti necessari
- Usando una comunicazione diretta
- Fissando obiettivi realistici
- Mantenendo il controllo anche sotto stress
- Sviluppando la creatività
- Lavorando con un gruppo differente
- Esprimendo apertamente le opinioni

Hanno bisogno di persone che:

- Mostrino curiosità verso interessi nuovi e diversificati
- Accettino responsabilità importanti
- Deleghino compiti agli altri
- Siano flessibili nel seguire le procedure di lavoro
- Stabiliscano un ritmo veloce di lavoro
- Esercitino pressione sugli altri
- Possiedano riconosciute capacità verbali





Autodescrizione:

- Rispettano le regole
- Agiscono con diplomazia e discrezione
- Accurati e precisi
- Soppesano le azioni rispetto agli obiettivi
- Sostengono le procedure sistematizzate
- Si impegnano per garantire ordine e per migliorare i sistemi
- Attenti all'accuratezza del lavoro

Visti dagli altri:

- Utilizzano i fatti come argomentazione
- Assumono un atteggiamento indagatorio
- Pretendono alti standard
- Criticano le performance
- Tendono a sottovalutare le persone che reagiscono emotivamente
- Mettono le persone sulla difensiva
- Rispettano l'autorità



Profilo Cauto / Correttivo

Aumentano l'efficacia

personale:

- Instaurando rapporti con persone nuove
- Facendo esperienze nuove e differenti
- Mettendo alla prova il loro spirito di sperimentazione
- Prendendo il comando della situazione
- Aprendosi, liberando energia costruttiva.

Hanno bisogno di persone

che:

- Incitino e spronino all'azione
- Sviluppino le capacità di leadership degli altri
- Si aspettino rispetto per le loro capacità
- Prendano decisioni rapide
- Si confrontino con gli altri
- Non si fermino davanti alle avversità
- Discutano e considerino diverse opzioni



IL MODELLO D.I.S.C.

		PERCEZIONE DELL'AMBIENTE	
		FAVOREVOLE	NON-FAVOREVOLE
RISPOSTA ALL'AMBIENTE	ASSERTIVE	D ominante	I nfluente
	NON-ASSERTIVE	C auto	S tabile

Si tratta di un modello descrittivo degli stili comportamentali privilegiati di una persona.

Il modello si basa su due variabili:

- **percezione dell'ambiente**

- favorevole
- non favorevole

- **risposta all'ambiente**

- assertivo
- non assertivo

Dall'incrocio di quest'ultime, è possibile classificare quattro stili comportamentali:

- **dominante**
- **influyente**
- **cauto**
- **stabile**

Il modello di leadership applicato al DISC

Di seguito alcune considerazioni collegate ad una lettura congiunta del modello della Leadership situazionale con il **DISC**:

- Lo stile comportamentale **DISC** privilegiato ci facilita nell'esercizio di alcuni stili di leadership
- È importante scegliere lo stile di leadership più efficace rispetto al livello di maturità del collaboratore, ma per aumentare la propria efficacia nella guida è rilevante anche adattarsi alla modalità comportamentale **DISC** privilegiata dall'interlocutore.

Il modello di leadership applicato al DISC

Di seguito viene messo in evidenza quale stile di leadership risulta più facile da mettere a terra alla luce del proprio stile **DISC** privilegiato.

Stile di leadership PRESCRIVERE – C ed D La persona dimostra: ▪ Scarsa competenza ▪ Elevato impegno	Stile di leadership VENDERE – C ed I La persona dimostra: ▪ Una certa competenza ▪ Impegno coerente
Stile di leadership COINVOLGERE - S La persona dimostra: ▪ Competenza elevata ▪ Impegno variabile	Stile di leadership di DELEGARE - D La persona dimostra: ▪ Competenza elevata ▪ Impegno elevato

La conseguenza funzionale è che quando lo stile comportamentale privilegiato **DISC** è in linea con lo stile di leadership più coerente rispetto alla «situazione» da gestire si incrementa l'efficacia. Al contrario quando viene meno questa coincidenza sarà maggiormente necessario interrogarsi su cosa serve rispetto alla situazione da gestire.

Il modello di leadership applicato al DISC

Infine, per essere più efficaci nel guidare le persone oltre ad interrogarsi su qual è lo stile di leadership più coerente rispetto alla situazione da gestire è importante anche adattarsi alla modalità comportamentale **DISC** privilegiata dell'interlocutore.

Stile di leadership PRESCRIVERE La persona dimostra: ▪ Scarsa competenza ▪ Elevato impegno	Stile di leadership VENDERE La persona dimostra: ▪ Una certa competenza ▪ Impegno coerente
Stile di leadership COINVOLGERE La persona dimostra: ▪ Competenza elevata ▪ Impegno variabile	Stile di leadership di DELEGARE La persona dimostra: ▪ Competenza elevata ▪ Impegno elevato

Esercitazione in gruppo:

Come adattarsi al mio interlocutore per ogni comportamento della Leadership situazionale.

Motivazione

Motivazione e sviluppo del personale

Capacità di promuovere lo sviluppo e la crescita professionale dei propri collaboratori, orientando i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi comuni.

**DA UNA RICERCA GALLUP IN INGHILTERRA DEL 2001
RISULTA CHE 6 DIPENDENTI SU 10 TROVANO IL
PROPRIO LAVORO DEMORALIZZANTE.**

Un ulteriore 20% non si prende cura del proprio lavoro facendo lo stretto necessario e spesso usando la malattia.

Questo costa 48 miliardi di sterline l'anno.

Molti dipendenti lavorano molto il primo anno, dopo di che perdono motivazione. Solo il 17 % delle persone afferma di prendere parte attiva al loro lavoro.....

COSA VUOL DIRE GUIDARE E MOTIVARE LE PERSONE

Pensate ad un momento in cui siete stati particolarmente soddisfatti del vostro lavoro (A) e ad un momento in cui ne siete stati particolarmente insoddisfatti (B).

Questi momenti possono aver interessato un breve periodo della vostra vita o possono addirittura essere durati settimane o mesi.

Scrivete i vostri ricordi sintetizzando i due episodi A e B.

Non utilizzate più di cinque minuti per descrivere gli episodi.

Situazioni legate ai compiti svolti e condizionanti individualmente 1. Lavoro vario, creativo, stimolante 2. Lavoro indipendente e di responsabilità 3. Realizzazione e conseguimento di obiettivi 4. Avanzamento e apprendimento	Situazioni legate ai compiti svolti e condizionanti socialmente 5. Riconoscimento da parte dei superiori 6. Riconoscimento da parte dei colleghi 7. Riconoscimento da parte dei collaboratori 8. Riconoscimento da parte dei clienti e altri
Situazioni non legate ai compiti svolti e condizionanti individualmente 9. Retribuzione 10. Sicurezza del lavoro, condizione sociale e vita privata 11. Norme e politica della Società 12. Ambiente fisico di lavoro	Situazioni non legate ai compiti svolti e condizionanti socialmente 13. Superiori competenti 14. Buoni rapporti con i colleghi 15. Buoni rapporti con i subordinati 16. Buoni rapporti con i clienti e altri

TEORIA MOTIVAZIONE - IGIENE di Herzberg

de-
motivati



Non fanno

non de-
motivati



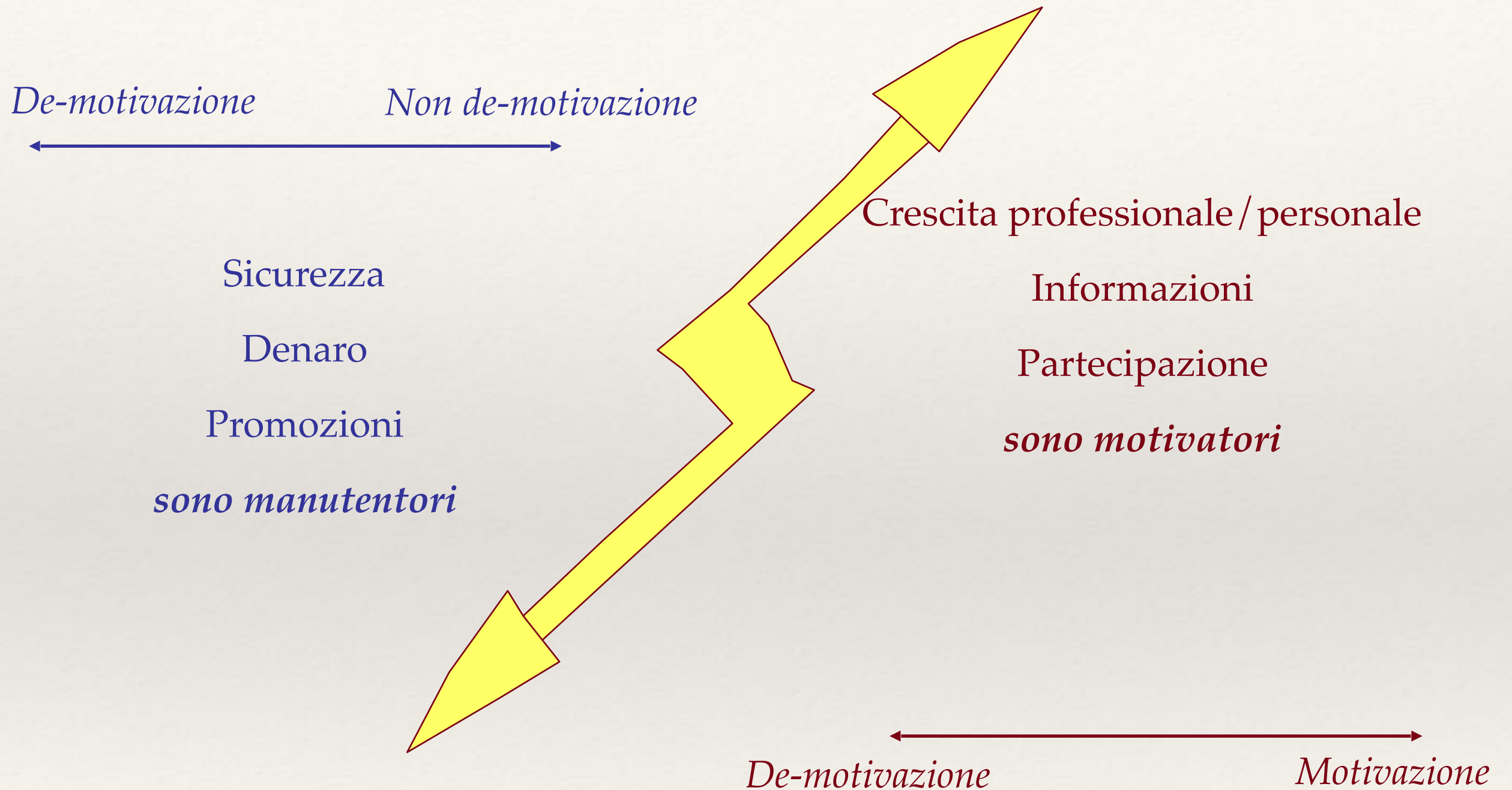
Fanno senza entusiasmo

motivati



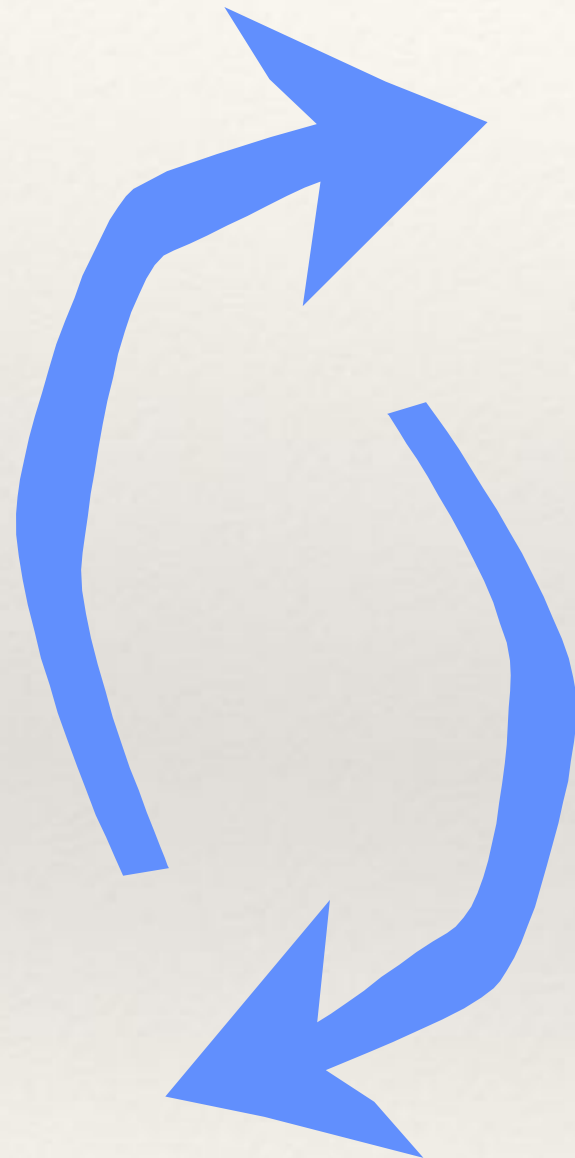
Fanno con energia

COSA MOTIVA REALMENTE?



TEORIA MOTIVAZIONE - IGIENE di Herzberg

Fattori di
mantenimento



Fattori motivanti

Non basta migliorare le **condizioni ambientali** e la **sicurezza** per ottenere migliori prestazioni, ma bisogna garantire, per esempio, **attività stimolanti**, una certa **libertà di azione** per rispondere alle esigenze di affermazione, riconoscimento e crescita professionale presenti in chi lavora.

I FATTORI MOTIVANTI E I FATTORI DI MANTENIMENTO

FATTORI MOTIVANTI

legati al lavoro in sé

- 1 - Affermazione
- 2 - Riconoscimento dei risultati
- 3 - Lavoro stimolante
- 4 - Maggiore responsabilità
- 5 - Crescita e sviluppo



Consentono ad un individuo di crescere, di svilupparsi e di aumentare il rendimento

bisogni di stima e
auto realizzazione

FATTORI DI MANTENIMENTO

legati all'ambiente

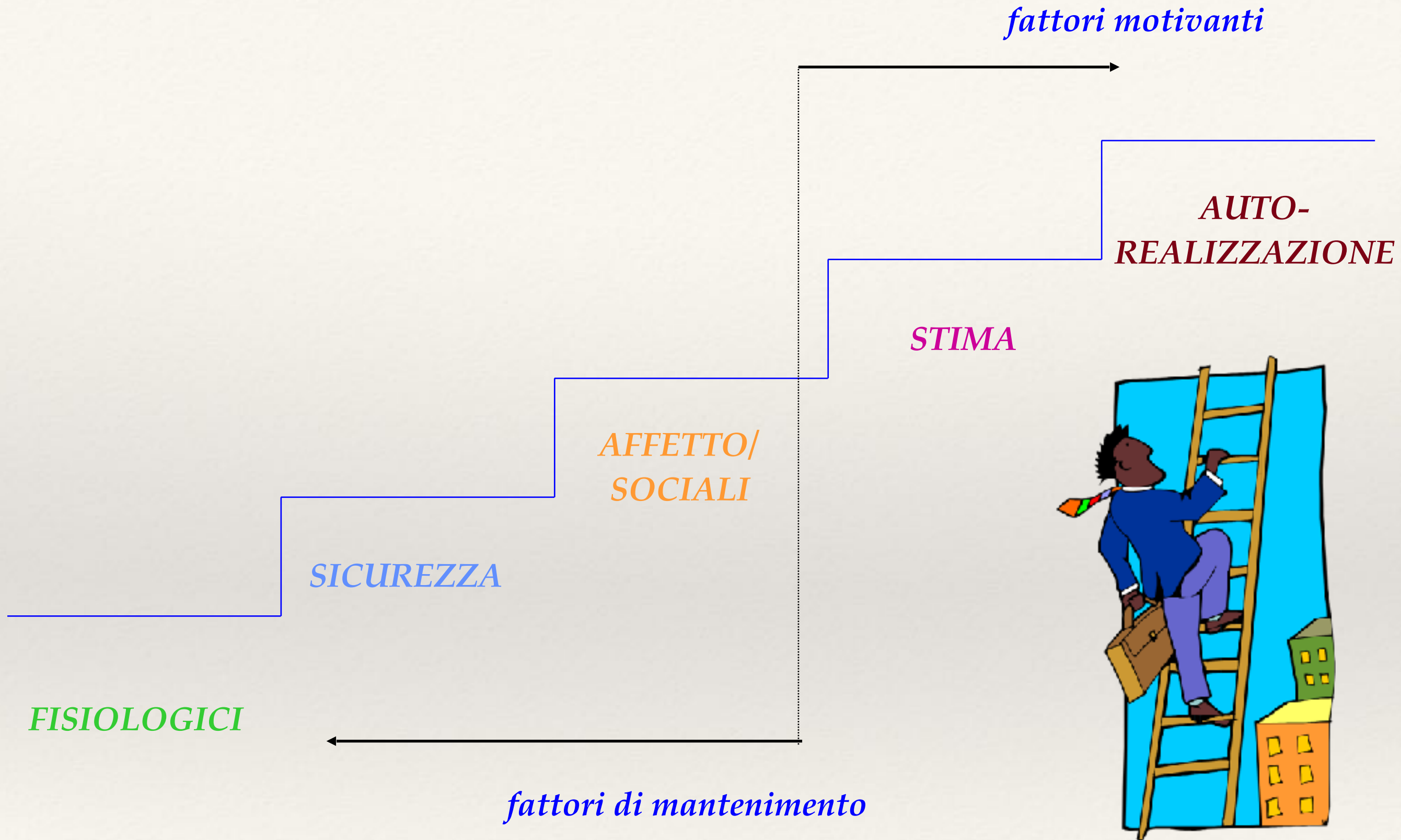
- 1 - Condizioni di lavoro
- 2 - Relazioni interpersonali
- 3 - Denaro, status
- 4 - Sicurezza
- 5 - Politiche ed amministrazione



Non stimolano la crescita, ma contribuiscono ad evitare la diminuzione di rendimento sul lavoro

bisogni fisiologici /
sicurezza /
sociali / stima

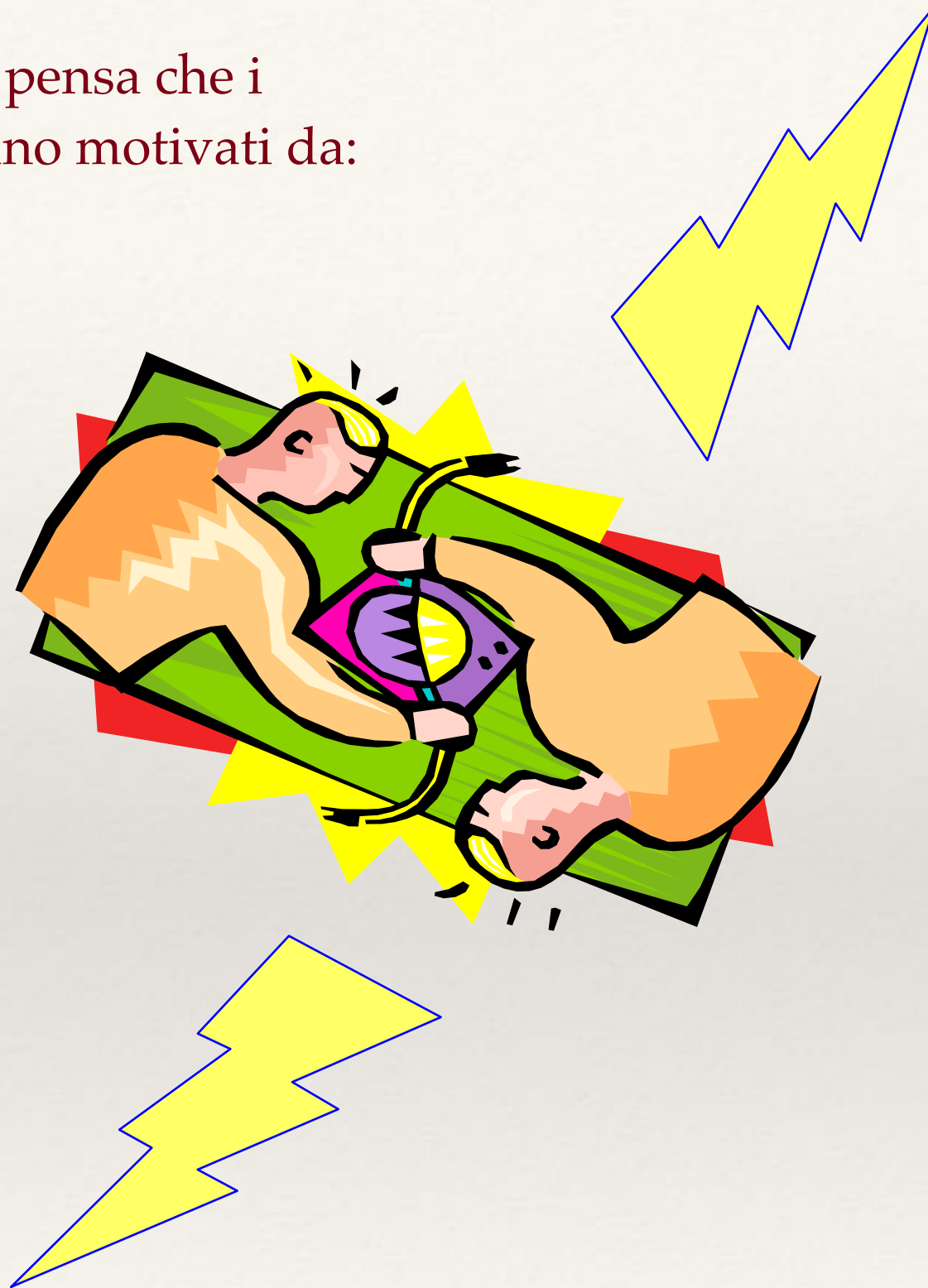
HERZBERG E MASLOW



QUALI SONO LE LEVE MOTIVAZIONALI?

In genere si pensa che i collaboratori siano motivati da:

I collaboratori dichiarano di essere motivati da:



Sicurezza

Denaro

Promozioni
(potere)

Crescita
personale/
professionale

Informazioni

Partecipazione

BISOGNI DI SICUREZZA

BISOGNI DI STIMA
APPARTENENZA

ESERCITAZIONE

GRUPPO

Ripensando alla mia carriera scolastica e professionale quali sono i fattori più motivanti – demotivanti per me.

Ripensando ai miei momenti di demotivazione quali sono le leve per auto motivarmi?

LE DODICI DOMANDE FONDAMENTALI
SECONDO VOI COME RISPONDEREBBERO LE VOSTRE PERSONE A
QUESTE SEI DOMANDE?

(tratto da 'Primo rompere le regole' di Buckingham – Coffman)

1. So che cosa ci si aspetta da me sul lavoro?
2. Ho a disposizione il materiale e gli strumenti di cui ho bisogno per fare bene il mio lavoro?
3. Ho l'opportunità di svolgere il mio lavoro sempre meglio ogni giorno?
4. Nell'ultima settimana ho ricevuto riconoscimenti o apprezzamenti per un lavoro fatto bene?
5. Il mio capo, o altri che lavorano con me, sembrano interessati a me come persona?
6. C'è qualcuno, sul lavoro, che mi incoraggia a crescere?

LE DODICI DOMANDE FONDAMENTALI
SECONDO VOI COME RISPONDEREBBERO LE VOSTRE
PERSONE A QUESTE ALTRE SEI DOMANDE?

(tratto da 'Primo rompere le regole' di Buckingham – Coffman)

7. Le mie opinioni sembrano contare qualcosa?
8. La missione o l'obiettivo della mia azienda mi fanno sentire che il mio lavoro è importante?
9. I miei colleghi si impegnano a fare bene il proprio lavoro?
10. Ho qualche amico particolarmente caro nel posto in cui lavoro?
11. Negli ultimi sei mesi, ho parlato dei miei progressi con qualcuno?
12. Ho avuto l'opportunità di imparare e di crescere?

IN QUANTO RESPONSABILI DIRETTI SU QUALI DI QUESTE DODICI
DOMANDE POTETE INCIDERE?

PROGETTA UN INCONTRO CON UN TUO COLLABORATORE
MOTIVATO – DEMOTIVATO

FATTORI MOTIVAZIONALI

Riconoscimento e avanzamento: come far sentire che un lavoro è riconosciuto?

- Lodi quando giustificate
- Più ampia utilizzazione
- Promozioni vere e proprie

FATTORI MOTIVAZIONALI

Il lavoro in sé: cosa rende il lavoro più interessante e soddisfacente?

- Più varietà che aspetti routinari
- Consentire il pensiero, non la noia
- La persona deve vedere il quadro di insieme
- Deve avere uno spazio di crescita

FATTORI MOTIVAZIONALI

Conseguimento di risultati: come?

- Vedendo il lavoro finito
- Contribuendo con idee proprie
- Risolvendo problemi
- Ottenendo migliori risultati

FATTORI MOTIVAZIONALI

Responsabilità: come?

- Fidandosi di lui
- Dandogli l'opportunità di fare un lavoro nuovo
- Diminuendo il controllo
- Facendo stabilire a lui standard di controllo per il proprio lavoro
- Ricercando le sue idee e le sue opinioni

I Bisogni del collaboratore «Dominante»

Da cosa è motivato «D»?	Cosa demotiva «D»?
▪ Controllo sulla propria situazione di lavoro. ▪ Possibilità di controllare le attività. ▪ Nuove chance e sfide. ▪ Responsabilità dei risultati, non dei metodi per il conseguimento degli obiettivi. ▪ Ricompensa per il raggiungimento degli obiettivi.	▪ Lo scavalcamento della sua autorità. ▪ La limitazione della sua responsabilità per risultati, persone o situazioni. ▪ La limitazione del suo controllo sulle risorse del lavoro. ▪ Eseguire lavori di routine senza varietà; se è molto sorvegliato. ▪ Dover fare spesso rapporto sulle attività, ma non sui risultati. ▪ Essere sottoposto a stretta sorveglianza, controllo.

I Bisogni del collaboratore «Influente»

Da cosa è motivato «I»?	Cosa demotiva «I»?
▪ Occasioni per rapporti positivi con gli altri. ▪ Possibilità di esprimere i propri pensieri e sentimenti. ▪ Situazioni in cui sia richiesto lo scambio reciproco di idee. ▪ Approvazione chiaramente espressa («Meraviglioso!», «Magnifico!», «Fantastico!»). ▪ Risposte verbali immediate. ▪ Apprezzamento dei propri sentimenti.	▪ Lavorare in un ambiente dove i colleghi sono riservati o scortesi. ▪ Scadenze fisse e tempi serrati. ▪ Lavorare in un ambiente scortese e pessimistico. ▪ Concentrarsi su questioni concrete e lasciar da parte i sentimenti. ▪ Fare lavori di routine con grande precisione. ▪ Non poter esprimere le proprie idee.

I Bisogni del collaboratore «Stabile»

Da cosa è motivato «S»?	Cosa demotiva «S»?
▪ Possibilità di collaborare costruttivamente con altri. ▪ Possibilità di assistere gli altri per i prodotti e i servizi. ▪ Campi di responsabilità e di autonomia chiaramente definiti. ▪ Un ambiente prevedibile, ordinato. ▪ Un'atmosfera di lavoro armoniosa, amichevole e disinvolta. ▪ Un ambiente in cui la lealtà sia ricompensata da un posto di lavoro sicuro.	▪ Un ambiente di lavoro con cambiamenti rapidi e imprevedibili. ▪ Confrontarsi costantemente con rifiuti o conflitti. ▪ Non ricevere nessun appoggio da parte dei superiori o colleghi. ▪ Situazioni dirette di conflitto personale nell'ambito del proprio lavoro. ▪ Aspettative circa le proprie prestazioni non chiare o che cambiano. ▪ Frequenti situazioni aggressive e competitive che fanno parte del compito.

I Bisogni del collaboratore «Cauto»

Da cosa è motivato «C»?	Cosa demotiva «C»?
▪ Possibilità di poter rispettare i propri criteri di qualità. ▪ Controllo sulla qualità della propria prestazione. ▪ Ricompense per qualità e precisione. ▪ Poter avere «ragione». ▪ Modi di procedere sistematici e logici. ▪ Progetti attraverso i quali può mostrare la sua approfondita conoscenza.	▪ Regole e aspettative che cambiano costantemente e senza motivo. ▪ Avere troppo poco tempo per elaborare le informazioni, prima di dover prendere una decisione. ▪ Un lavoro che prevede un forte contatto con gli altri. ▪ Interferenze con la sua sfera privata. ▪ Il non poter fornire le prestazioni richieste dalle sue esigenze di qualità. ▪ Troppo poco tempo o poche risorse di lavoro per garantire la qualità.

Feedback

Il feedback

Il Feedback consiste nel comunicare il/i comportamenti osservati ad una persona o ad un gruppo e quali sono le conseguenze, positive o negative, che il/i comportamenti generano su di un'altra persona o gruppo.

Il Feedback crea l'opportunità di indicare qual è l'impatto di una determinata azione affinché questa venga replicata o interrotta.



I vari tipi di feedback

Il **Feedback Positivo** si usa quando la persona, o il team, ha svolto un buon lavoro. Esso serve a rinforzare quel determinato comportamento che ha generato degli effetti positivi su di voi o sul vostro team.

Il **Feedback Negativo**, invece, descrive un comportamento da voi percepito in modo negativo. Questo consentirà alla persona, o al team, che lo riceve di modificare il proprio comportamento per evitare che si riproducano gli effetti indesiderati.



Alcune attenzioni nel dare feedback

Dare feedback che siano:

- nella giusta frequenza per l'esperienza e l'impegno dell'interlocutore;
- sufficientemente ravvicinati alle azioni perché sia possibile collegarli ai comportamenti facilmente ricordabili;
- ben specifici e riferiti a comportamenti osservati perché ogni feedback generico (esempio «sei disordinato») viene colto come una critica non provata;
- Ben equilibrati tra feedback positivi e negativi, perché l'attenzione nel dare i primi legittima nel dare quelli più fastidiosi..

Alcune attenzioni nel dare feedback

	NEGATIVO	POSITIVO
Generalizzati e sulla persona	Rischia di offendere la persona Crea demotivazione Rischia d'innescare un conflitto di relazione	Rischia di generare collusione Crea aspettative non sempre legittime Rischia di creare spaccature con gli altri collaboratori
Specifici e sui comportamenti/risultati	Consente alla persona di valutare i propri errori Consente uno scambio di informazioni utili per non commettere gli stessi errori in futuro	Consente di evidenziare i meriti relativi alla prestazione Consente di accrescere la motivazione della persona e del gruppo di collaboratori

Il processo

Preparatevi

Identificate la ragione che vi spinge a dare quel feedback; definite il luogo ed il momento migliore; raccogliete le informazioni necessarie

Presentate

Indicate la ragione, fornite esempi, spiegate l'impatto generato dal comportamento

Ascoltate

Ascoltate il punto di vista dell'altra persona / gruppo

Pianificate le azioni

Ricercate soluzioni su cui é facile trovare un accordo

Uno schema per i feedback puntuali positivi

- Dire il fatto
- Complimenti!
- Grazie!
- Stop



Uno schema per i feedback puntuali negativi

A. Parlare del fatto (cioè del passato)

- Dire il fatto
- Spiegare perché è un errore
- Spiegare le conseguenze
- Punto di vista del collaboratore

B. Parlare del futuro

- Dare o accompagnare a trovare soluzioni
- Offrire supporto
- Mettersi d'accordo

Uno schema per i feedback complessivi

Su **aspetti positivi** della prestazione

1. Elogiare
2. Ascoltare

Su **aspetti negativi**

1. Formulare il problema / costruire l'obiettivo
2. Fare analizzare le cause
3. Accompagnare a declinare azioni di miglioramento
4. Far costruire, costruire insieme un programma di azione

...E dopo un **periodo di osservazione**

5. Controllare i risultati
6. Elogiare o ricominciare

Dare i feedback

Come affrontare la resistenza ad un feedback

- Conquistare la fiducia è basilare.
- Rivedete il vostro approccio: avete fatto qualcosa che lo può mettere sulla difensiva?
- A livello emozionale, la maggior parte delle persone sono chiuse ad un feedback negativo o alle critiche.
- L'accettazione razionale di un messaggio non implica necessariamente che ciò sia accettato a livello emotivo: un'accettazione debole può essere una forma di rifiuto.
- Incoraggiate le persone che resistono a discutere le vostre idee anche con altri.
- In caso di resistenza forte, disegnate chiaramente le conseguenze di un rifiuto a cambiare.
- Raccogliete dati/osservazioni specifici se ne avete.
- Controllate che tutto sia stato compreso alla fine della sessione di feedback.
- Riformulate e riprendete il messaggio.

Se fossi di fronte a me ...

- Accetterei di comunicare con me?
- Sarei soddisfatto di come sono trattato?
- Sarei soddisfatto dell'immagine che trasmetto?
- Terminato l'incontro, quale messaggio di fondo mi sarei portato a casa?
- Quale prospettiva di miglioramento ho inteso di dover intraprendere?
- Quali azioni penso di dover mettere in atto dopo la conversazione?



RETROSPECTIVE WALL



Cosa ho
imparato di
nuovo?



Cosa posso fare in
modo diverso?



Cosa posso
smettere di fare?

Biblio - filmografia

- ❖ Invictus (film su Nelson Mandela)
- ❖ Intervista a Stefania Tagliabue. <https://www.forumpa.it/riforma-pa/stefania-tagliabue-la-pa-puo-ripartire-nel-segno-di-una-nuova-cultura-del-risultato/>
- ❖ Primo rompere le regole, Buckingham e Coffman
- ❖ Drive, D. Pink
- ❖ Leadership situazionale, K. Blanchard e P. Hersey
- ❖ L'arte di fare domande, E.H. Schein (sull'ascolto)