



Ottenere di più e meglio dal proprio Team



Questo “White Paper” è di uso esclusivo della Exe Business School al fine di realizzare una Gestione delle Risorse Umane meno disumana.

CAPITOLO 1

IL CAPITALE UMANO GENERA IL CAPITALE ECONOMICO

La risorsa più importante per le organizzazioni oggi non è il prodotto, sono le persone; sono loro, le risorse umane, con le loro competenze e la loro professionalità, infatti, a rappresentare il vero capitale dell'azienda in grado di darle un vantaggio competitivo e di sviluppo.

Trattandosi di un bene prezioso, ne consegue che vada curato, gestito, valorizzato e motivato.

Insoddisfazione  Soddisfazione  Motivazione

Il concetto di motivazione rappresenta un punto chiave nell'attuale scenario lavorativo sempre più caratterizzato dalla competitività e dalla flessibilità di collaboratori e manager.

Capita frequentemente infatti che, a fare la differenza tra successo e insuccesso di un'azienda o di un progetto, ci siano la determinazione e la motivazione del team.

Motivazione, intesa come Motivo per l'Azione ed il superamento degli ostacoli tra obiettivi personali e obiettivi di business aziendali che, pur rimanendo un campo meramente soggettivo, necessita di attenzioni e tecniche particolari.

La crescente trasformazione digitale dell'Impresa 4.0 sta richiedendo ai collaboratori energia, talento e forte coinvolgimento e, indipendentemente da caratteristiche come ambizione, competitività e disponibilità di ognuno, i leader hanno a disposizione metodologie in grado di far leva sulla realizzazione e soddisfazione sia dei singoli che del team. Non solo in termini di retribuzione economica bensì in gratificazione e celebrazione personali atte a motivare i collaboratori e in grado di far emergere in loro il giusto atteggiamento.

E' ormai evidente a tutti infatti, che l'efficacia dei tradizionali mezzi di motivazione come premi, benefits e continuità di carriera abbia subito una battuta d'arresto a causa dell'attuale contesto economico, certo è, però, che questo è servito a dare risalto a nuovi paradigmi a dimostrazione di quanto un collaboratore riesca a esprimere in autonomia la propria motivazione solo nel momento in cui, impegnato in attività interessanti e stimolanti, sperimenta sensazioni positive per il proprio futuro all'interno di un clima aziendale piacevole e stimolante. E' dimostrato infatti, che raggiungere l'obiettivo in autonomia sviluppa un senso di crescita personale e aumenta l'auto-motivazione; in questo modo, il collaboratore avrà la consapevolezza delle proprie capacità e un senso di controllo sull'ambiente e sugli eventi esterni che ridurrà il bisogno di gratificazione esterna.

Va da sé, però, che questa consapevolezza va alimentata e guidata e chi meglio di un leader può coinvolgere e motivare il proprio staff?

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Diverse sono le azioni a sua disposizione in grado di favorire la crescita motivazionale del team, eccone alcune che se non adotti ancora puoi provare a sperimentare:

- trasmettere messaggi che siano funzionali al raggiungimento delle performance desiderate migliorando la propria efficacia comunicativa anche attraverso l'uso di linguaggi suggestivi e convincenti;
- potenziare la propria capacità di coinvolgimento, ad esempio nelle riunioni;
- lavorare sull'impatto emotivo della comunicazione;
- sperimentare nuovi strumenti per creare team collaborativi e orientati al cambiamento, esempio attività formative interne o di team building esterne;
- usare metafore per rappresentare la realtà ed esprimere emozioni e sentimenti attraverso il racconto (racconto di sé, dei valori, della mission e vision aziendali).

Le metafore usate come modello e strategia per il cambiamento e per rafforzare l'efficacia del messaggio attraverso la caratterizzazione emotiva di una storia che favorisca la condivisione;

- sviluppare e allenare un sistema di competenze per giungere a nuove modalità di gestione delle risorse umane per il miglioramento della loro performance.

Motivare e coinvolgere i collaboratori per creare team di successo

A queste azioni, per trasformarsi in leader capaci di creare team sempre più motivati, dinamici e competitivi, si aggiungono:

- sviluppare la leadership (propria e altrui);
- individuare e definire gli obiettivi (personali e di gruppo);
- stabilire i giusti gradi di responsabilità (chi fa, che cosa, quando);
- imparare meccanismi e strumenti di comunicazione (sviluppo capacità relazionali e negoziali);
- ottenere consenso e collaborazione;
- dare feedback ai collaboratori;
- saperli motivare;
- saper generare engagement;
- spingere all'attivazione e all'innovazione collettiva;
- essere in grado di utilizzare approcci innovativi e sfidanti;
- promuovere una prassi manageriale proattiva (ognuno ha piena responsabilità su tutto ciò che gravita nella propria funzione);
- promuovere un modello di leadership empowering con drivers motivazionali atti a energizzare, coinvolgere e creare condivisione.

Motivare e affrontare, inoltre i vissuti di demotivazione, è indispensabile per far emergere tutte le possibili energie psicofisiche dai collaboratori e per trasformare cieli grigi in tramonti boreali.

La relazione leader-collaboratore: allineare obiettivi personali con quelli aziendali per motivare e coinvolgere i collaboratori

Gli aspetti fondamentali della relazione "capo"- collaboratore nella realtà lavorativa devono essere focalizzati sull'area gestionale di sviluppo dei collaboratori e sulla costruzione di una mappa di azioni concrete sia da parte dei leader che del team.

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Sebbene generare motivazione nel team non sia un compito facile per i team leader, questi hanno a disposizione alcune linee guida a cui fare riferimento:

Team working

Compito dei manager e dei team leader è saper coinvolgere e motivare il proprio team.

Esattamente come in uno sport di squadra, non bastano le competenze dei singoli, ci vuole senso di appartenenza, spirito di squadra, coesione, disponibilità, armonia e voglia di raggiungere gli obiettivi tutti insieme; ogni singolo componente del team deve sentirsi parte attiva del progetto indipendentemente dal ruolo che ricopre; deve saper gestire il tempo, rispettare e definire i ruoli, e seguendo sempre i valori aziendali applicare le regole e le procedure in maniera standard per l'ottenimento del risultato desiderato.



I Feedback che alimentano la motivazione

Non sottovalutate il potere di un feedback ben dato.

Un feedback che sia costruttivo e orientato alla crescita dei collaboratori li spronerà a dare il meglio evitando di generare solo apatia e disinteresse.

In un'era in cui siamo tutti "guru" porsi come esempio o fonte di ispirazione non è un aspetto da sottovalutare: essere fonte di ispirazione stimolerà il team a mettersi in gioco e, condividendo la vision con tutto il resto del team, si trasmetterà l'entusiasmo necessario per l'obiettivo da raggiungere.

La Sincerità che contribuisce a creare un clima di fiducia

Sempre essere sinceri, anche quando la verità riguarda aspetti negativi del lavoro.

Questo contribuirà a creare un clima di fiducia e di rispetto reciproco.

La Comunicazione efficace

La comunicazione efficace e consapevole è uno degli aspetti fondamentali per motivare un team. Essa aiuterà a rafforzare il rapporto di fiducia permettendo il raggiungimento degli obiettivi.

La Comunicazione chiara che dà la giusta importanza alle parole

Usate un linguaggio chiaro e date importanza a parole fortificanti per motivare e aumentare l'entusiasmo del team. Una parola usata male o in un contesto sbagliato crea demotivazione e frustrazione.

Formarsi per non fermarsi: l'Aggiornamento continuo del proprio Mind-set che nasce dal desiderio di migliorare

Un buon leader non smette mai di aggiornare le sue skills e non nasconde il suo desiderio di imparare e migliorare; trasmetterà così sicurezza al resto del team.

Lo sviluppo della leadership: il limite di un manager

La differenza tra un leader e un manager è sostanziale: un leader ha una visione globale che va oltre il funzionamento contingente del sistema, elemento che normalmente rappresenta il limite di un manager.

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

L'ironia (soprattutto l'autoironia) e il divertimento, perché non prendersi troppo sul serio è l'atteggiamento giusto

Saper bilanciare impegno e serietà con un atteggiamento più giocoso perché non bisogna essere necessariamente seriosi per prendere le cose sul serio.

Sperimentare per vincere le resistenze al cambiamento

Non abbiate paura di sperimentare.

Se è vero che in molti non amano il cambiamento, è anche vero che alle persone piace sperimentare ed io credo fortemente che: *“la via della Serenità consista nello sperimentare cose nuove”*.

Ritrovare la voglia di sperimentare può essere la carta vincente per vincere le resistenze al cambiamento.

La forza dell'empatia per coltivare rapporti significativi

Mai sottovalutare l'importanza dell'empatia.

Saper coltivare rapporti empatici, facendo distinzione tra rapporti di amicizia e rapporti professionali, è un'altra delle soft skill dei buoni leader. Essere ben predisposti all'ascolto e alla conversazione sarà l'elemento distintivo anche con colleghi e collaboratori.

Il Time management per non lasciarsi sopraffare dall'ansia

Il time management è l'arte di gestire bene il tempo senza lasciarsi sopraffare dalla sensazione di non riuscire a terminare in tempo tutti i task assegnati.

Avere doti di Performance Management e insegnarle al team garantirà il raggiungimento dei risultati nei tempi stabiliti.

p.s. consiglio vivamente di evitare multitasking e soprattutto multiprojecting

COME MOTIVARE E COINVOLGERE I COLLABORATORI?

Un conto è però la teoria, altra cosa la pratica: non è facile per i manager, in particolare in questo periodo storico, mettere a fuoco gli obiettivi, coinvolgere i collaboratori e far prendere in considerazione i propri suggerimenti soprattutto se al lavoro si trova un clima negativo, ostile o se i collaboratori sono demotivati, scarichi e disinteressati.

Per un manager, che sia anche un buon leader è fondamentale saper condurre il proprio team di lavoro al cambiamento insegnandogli a stabilire le giuste priorità e la giusta motivazione ottenendo consenso e collaborazione. Per innescare il cambiamento e raggiungere qualsiasi obiettivo di business è essenziale per manager e leader collaborare con un team adeguato, competente e motivato, che condivida mission, vision e valori.

Come?

- Innanzitutto sorridendo e avendo sempre un approccio positivo e propositivo. Mostrando entusiasmo, ampliando gli orizzonti e rafforzando il legame tra tutti i componenti del team in modo da superare le difficoltà con più facilità;

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

- condividendo gli obiettivi di business con tutto il team;

- creando un buon ambiente di lavoro con uffici accoglienti anche dal punto di vista dell'arredamento e dei colori che generino sensazioni positive sull'umore e sulla qualità del tempo trascorso al lavoro;

- promuovendo coffee break (i norvegesi li definiscono fika time) e momenti di scambio nel team. Le pause sono uno strumento utile per ricaricare le energie e rifocalizzarsi; incoraggiate quindi i collaboratori a fare brevi break durante la giornata che li stimolerà a dare il meglio apprezzando maggiormente l'ambiente di lavoro.



- creando la cultura della formazione e delle opportunità e lasciando spazio a errori che aiutano a crescere;
- Incoraggiando una crescita che vada oltre le sole competenze già acquisite e consolidate;
- mostrando trasparenza, integrità e concedendo fiducia.

Inoltre, rendendo partecipi i collaboratori su opportunità, sviluppi, cambiamenti e prospettive aumenterà l'entusiasmo e la motivazione evitando che si sentano esclusi e che riducano il loro coinvolgimento e la possibilità di lavorare per obiettivi.

Come è noto, le competenze tecniche, le cosiddette hard skills, si possono sempre imparare, i valori no: questi vanno fatti vivere attraverso l'esempio, dando voce ai comportamenti o resteranno semplici belle parole da scrivere sui muri.



**Il talento fa vincere le partite,
l'intelligenza e il lavoro di squadra
fanno vincere un campionato.**

Michael Jordan

CAPITOLO 2

CAMBIAMENTI POST PANDEMIA E NUOVI MODELLI DI LAVORO

Con l'avanzare dei nuovi modelli di lavoro una delle domande a cui rispondere oggi è “Le aziende sono pronte ad andare oltre il concetto di lavoro individuale abbracciando il gruppo e se sono poi in grado di gestire e misurare le sue prestazioni?” La risposta è: attualmente no. Poche aziende hanno un **team performance management system** che dia la giusta attenzione ai gruppi di lavoro valutandoli attraverso un modello specificatamente dedicato. A dirlo è una ricerca McKinsey pubblicata sul blog della multinazionale col titolo *“From me to we: the next shift in performance management”*.

Tra le tante cose che abbiamo imparato durante il lockdown è che i team di lavoro non si disgregano per via della distanza fisica, sebbene gestire un team da remoto richieda un notevole impegno. Il lavoro di gruppo è quindi salvo. Sempre più aziende oggi, infatti, sperimentano forme di team working ed è sul lavoro di piccole squadre, al proprio interno perfettamente assortite e allineate, che si fonda il successo del comparto delle startup, dove due sono gli elementi importanti: **una buona idea e una buona squadra**, appunto. Adesso però è importante capire come supportare e far crescere questi team.

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM E LAVORO DI SQUADRA: UNA STRADA TUTTA DA PERCORRERE

Secondo l'analisi sopracitata, molte aziende dubitano dell'efficacia degli attuali sistemi di performance management perché ritenuti poco equi. Inoltre, quando si fa riferimento al lavoro di gruppo quello che si riscontra nella maggior parte dei casi è che non vi è un giusto riconoscimento del team come importante unità di lavoro, concorrendo ognuno al risultato finale raggiunto.



Tuttavia, questi due elementi negativi potrebbero, come dice lo studio, “costituire il trampolino di lancio per migliorare contemporaneamente la gestione delle prestazioni e la transizione a un sistema basato sui team che riflette il modello operativo evoluto di molte organizzazioni”. Alcune aziende più sensibili all'argomento stanno già sperimentando nuovi performance management system pensati per i gruppi di lavoro, lo studio ne cita tre: il caso di una società di HR technology che raccoglie feedback anonimi in tempo reale dai membri del gruppo di lavoro sui comportamenti dei loro compagni di squadra e prevede l'invio di email di coaching personalizzate e settimanali; l'unità di ricerca e sviluppo di un'azienda farmaceutica che progetta bonus per i dipendenti in base alle prestazioni personali e di squadra; una catena di supermercati che valuta mensilmente la produttività dei team in negozio e assegna compartecipazioni agli utili ai più produttivi.

Io personalmente all'interno del Performance Management Model creato con Ram Consulting Italia ritengo prioritario far precedere l'ideazione di qualsiasi forma di stimolazione e d'incentivazione una bella ANALISI DI CLIMA, cioè una valutazione della Motivazione Percepita dai collaboratori, in termini di fattori tangibili ed intangibili,

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

per poi sviluppare un progetto formativo, motivazionale e coinvolgimento sulle reali esigenze dei collaboratori e non solo sul punto di vista dell'imprenditore.



TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT: I 5 ELEMENTI DA TENERE IN CONSIDERAZIONE

Gli analisti di McKinsey delineano alcuni elementi tratti dai migliori modelli di performance individuale, ma applicabili anche al lavoro di squadra, da prendere in considerazione per creare un adeguato modello di team performance management.

OBIETTIVI DI SQUADRA

La strategia è definita centralmente e gli obiettivi sono trasmessi ai team e gestiti attraverso una verifica mensile/trimestrale. I team, quindi, stabiliscono autonomamente come allinearsi con il loro scopo, ciò su cui lavoreranno e come realizzeranno i loro risultati.

VALUTAZIONI DI TEAM

Le organizzazioni con un modello all-team passeranno al riconoscimento dell'output del team. Molte aziende modificano il loro modello di leadership, che dovrà tenere in considerazione anche l'interazione all'interno del team. Infine, i collaboratori saranno valutati sia per i loro contributi individuali sia per il tipo e il valore del contributo portato al gruppo di lavoro anche in termini di modo di interagire e comportarsi (ad esempio, si valuteranno la collaborazione e l'affidabilità).

SVILUPPO DEL GRUPPO DI LAVORO

I confronti continui sulle prestazioni hanno di sicuro un impatto positivo sulle persone e sul loro lavoro. Questo vale anche nel caso dei team: i sistemi di performance management più efficaci sono quelli che prevedono feedback continui in ottica di crescita continua. Quando si fa riferimento a modelli basati sul team work, il feedback deve essere calibrato su due dimensioni: la persona e il team.

PREMI E RICONOSCIMENTI DI SQUADRA

Le motivazioni intrinseche che guidano le prestazioni individuali prevalgono anche in un sistema basato

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

sul team work. L'analisi di McKinsey dimostra che gli incentivi finanziari sono solo una (e nemmeno la più importante) misura per motivare le prestazioni dei collaboratori. Ecco perché per dare riconoscimento a una prestazione eccellente del team potrebbe essere più efficace ipotizzare un sistema di bonus che preveda un investimento in iniziative o l'accesso a progetti interessanti.

CULTURA DELLA PERFORMANCE

Un approccio su larga scala basato sul team implica una cultura della trasparenza. La trasparenza sulle prestazioni del team favorisce il miglioramento continuo: è così che, infatti, tutti i manager dell'organizzazione rimangono allineati su cosa guida le prestazioni, condividono i dati sul team work efficace ed efficiente e comprendono quali fattori contano di più. A beneficiare della trasparenza sono anche i team stessi, che possono toccare con mano come stanno andando, avere interessanti spunti su come migliorare e imparare dai migliori team.

I ricercatori sono certi del fatto che un sistema di gestione delle prestazioni basato sul team work non solo garantirà che i gruppi di lavoro vengano riconosciuti per i propri risultati, ma potrà anche aiutare le organizzazioni che già lavorano per team a superare eventuali stalli sbloccando il pieno potenziale.

ENGAGEMENT DELLE NUOVE GENERAZIONI: IL MENTORING COME STRATEGIA PER MOTIVARE

Il sistema di valori che per anni è stato alla base delle scelte professionali e di vita dei Baby Boomers e della Generazione X è entrato in crisi. Il nuovo approccio e i modelli di lavoro devono considerare le priorità dei giovani come un work-life balance equo, il benessere e le relazioni interpersonali. Non solo, serve anche trovare un modo per coinvolgerli, ridisegnando esperienze di collaborazione e condivisione, partendo necessariamente dal sapere cosa le persone desiderano ricevere da chi le gestisce ed utilizzare tutte le formule lavoro flessibile come utile risorsa: smart working, part time verticale, tempo parziale orizzontale, il tutto all'insegna del corretto equilibrio del work life balance di tutte le persone coinvolte nell'attività, senza distinzione di ruoli, perché la VITA è una per tutti e va vissuta appieno!

Esempi di part-time per i collaboratori



CAPITOLO 3

TIPI DI LEADER E TIPI DI COLLABORATORI

LE QUATTRO TIPOLOGIE DI COLLABORATORI IN AZIENDA

Tutti i manager sanno che quando un collaboratore è motivato e soddisfatto mette il cuore e l'anima nel suo lavoro ed avrà l'energia e l'eccitazione per dare più di quanto gli viene richiesto. In qualità di consulente, formatore, coach, ma soprattutto di imprenditore quando devo scegliere un nuovo collaboratore cerco di dare alla motivazione una valenza superiore rispetto a tutte le altre competenze espresse dal candidato.

La mia esperienza mi porta a dire che non c'è organizzazione (anche la più piccola) che almeno nelle intenzioni, non presti attenzione a mantenere alta la motivazione e la soddisfazione dei propri collaboratori. Eppure secondo una recente indagine riportata da SHRM (**Society for Human Resource Management**) circa il 30% dei collaboratori sono demotivati e di questi addirittura il 6% sono ostili, mentre un ulteriore 20% della popolazione aziendale è "insoddisfatta". Sarebbero dei dati a dir poco sorprendenti, come può un'azienda raggiungere i suoi obiettivi se il 50% dei collaboratori sono demotivati o insoddisfatti?

La risposta non è tanto su quante persone sono motivate e soddisfatte nella nostra azienda, ma piuttosto sulla combinazione dei due fattori. Cerchiamo allora di capire meglio precisando subito che, come Leader e Manager non sono la stessa cosa (anche se a volte i due aspetti si confondono) anche **Motivazione e Soddisfazione** non sono la stessa cosa e soprattutto svolgono un ruolo diverso, e per cominciare potremmo partire adottando il **Metodo delle 4 C**: Collaborare, Creare, Competere, Controllare.



Naturalmente seguendo la Regola Aurea nelle Gestione delle Risorse Umane: *“Non tutte le persone si gestiscono allo stesso modo”!*

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Perché un collaboratore **non motivato può essere soddisfatto**, e un collaboratore **non soddisfatto può essere motivato**. Non è un gioco di parole, perché la motivazione è l'energia e l'entusiasmo che ci spinge ad agire per soddisfare un bisogno, (la motivazione è prima della prestazione, appunto il motivo per agire), la soddisfazione è il senso di appagamento per la prestazione fornita, (la soddisfazione è dopo la prestazione).

Possiamo quindi immaginare di suddividere l'universo dei collaboratori in 4 aree:

1. Collaboratori **motivati e soddisfatti**, cosiddetti "felici" o eccellenti. Su queste persone abbiamo ben poco da dire se non mantenere alto il livello della sfida, metterli nella condizione di poter "vincere" e fornire la giusta soddisfazione per la loro performance.
2. Collaboratori **motivati**, ma **non soddisfatti**, cosiddetti "inquieti" seppur performanti, essenzialmente dipendenti contenti del proprio lavoro ma scontenti dell'azienda che, dal loro punto di vista, non li mette in condizione di esprimere tutto il loro potenziale, o ancora collaboratori che vorrebbero sfide più grandi, ma soffrono la lentezza delle decisioni o della prudenza con cui si muovono i loro responsabili, sono persone che seppur performanti cominciano ad essere stanchi di investire energia per cercare di scalfire quello che pensano essere un muro di gomma. Sono persone che se non recuperati in fretta, potrebbero cambiare azienda o perdere la motivazione, abbassare la performance o addirittura diventare degli "esauriti".
3. Collaboratori **non motivati ma soddisfatti**: vengono anche chiamati i "seduti": possono essere molto pericolosi per il successo dell'impresa. Sono persone soddisfatte delle proprie routine, dei benefits che hanno ottenuto, sono contenti della busta paga, dell'orario di lavoro, rigorosamente dalle nove alle sei, sono quelle persone che fanno lo stretto necessario perché tanto la vita è altrove. Sono persone che guardano all'innovazione con sospetto, anzi ostacolano o rallentano ogni forma di cambiamento proposto perché richiederebbe uno sforzo che non sono disposti a compiere.
4. Collaboratori **né motivati né soddisfatti**, cosiddetti esauriti: collaboratori che hanno esaurito la scorta di motivazione e soddisfazione. Energia zero, malumore alle stelle, sono persone convinte di aver dato all'azienda più di quanto hanno ricevuto. Attenzione perché queste persone possono diventare "ostili" ed addirittura entrare nell'universo degli "scollaboratori", quelle persone che più o meno nascostamente sembrano impegnarsi tanto...per far andare le cose piuttosto male e che addirittura godono a rimarcare errori e disfunzioni. A questi va dedicata in altra sede un capitolo a parte perché l'ideale sarebbe liberarsene, ma se sono dei familiari o delle figure chiave o molto tecniche bisogna imparare a gestirle (avendone l'energia) ad hoc. **Per info aggiuntive contattami pure.**

Fatta questa precisazione e ritornando alla ricerca presentata da SHRM, i collaboratori delle aziende oggetto della ricerca, che possiamo considerare un ostacolo allo sviluppo dell'azienda, rappresentano circa il 20% della popolazione e sono tra i seduti e gli esauriti.



OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

E' una percentuale comunque alta e che va gestita nel migliore dei modi. Come? Adoperandoci per rendere l'intera popolazione aziendale "felice".



Leonard Glick, professore di management e di sviluppo organizzativo presso la Northeastern University di Boston sostiene che per rendere "felici" (Motivati e Soddisfatti) tutti i nostri collaboratori "non è poi così difficile" basta applicare cinque "piccoli" accorgimenti:

1. Generare **senso di appartenenza**, cioè dare alle persone la responsabilità degli obiettivi che si intendono raggiungere, in poche parole non offrire soltanto un posto dove si fanno delle cose ma un risultato che si vuole ottenere dando la possibilità di apportare un contributo anche in termini di idee.
2. Permettere ai collaboratori di **mettersi alla prova per testare i propri limiti**. Offrire nuove responsabilità aumenterà la fiducia in sé stessi. Abbiamo visto che il rischio più grande è quello di avere dipendenti esauriti, o seduti.
3. **Comunicare, comunicare, comunicare**, i collaboratori sono teste pensanti e cuori viventi e vanno trattati come tali. Bisogna dirgli le cose come stanno, anche quando non si tratta di buone notizie. Voci e informazioni incontrollate (radio scarpa) possono fare più danni. Condividere le informazioni rafforza la sensazione nei collaboratori di essere una parte importante dell'organizzazione.
4. Avere dei **responsabili che siano dei leader e dei leader che siano dei responsabili**. Solo un leader sa trascinare motivare e portare un gruppo verso sfide impegnative, allo stesso tempo un atteggiamento alla pari – tipico di alcuni leader che amano fare gli "amiconi" – potrebbero nelle difficoltà non funzionare, perché prima o poi verrà il momento in cui si dovranno prendere delle decisioni e l'incoerenza è un nemico molto pericoloso: il bene del gruppo è sempre più importante del bene del singolo!
5. L'ultimo accorgimento riguarda la **sfera economica**, lo stipendio e i benefit: Il compenso deve essere equo e adeguato, ma la vera molla della motivazione si trova da un'altra parte: nelle **sfide** e nello **scopo** del lavoro, nell'opportunità di imparare e di dare il proprio contributo. Analogamente, i benefit sono importanti all'inizio, ma nel tempo perdono la propria capacità di tenere alta la motivazione: "perché non sono una fonte di ispirazione".

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Mi trovo spesso a parlare di motivazione sia con giovani neo laureati che intendono avviare la loro professione nell'ambito delle Risorse Umane, ma ancor più con gli imprenditori delle piccole e medie imprese che aiutiamo sul territorio mettendo a loro disposizione un know how che finora era appannaggio solo delle grandi organizzazioni, e quando mi chiedono di realizzare un progetto formativo o azioni di coaching per aumentare la motivazione di collaboratori ritenuti seduti o esauriti, la mia risposta è sempre la stessa: **è inutile!**

Solo dopo aver visto negli occhi dei miei interlocutori incredulità per quanto affermato, continuo dicendo che per raggiungere l'obiettivo dobbiamo coinvolgere anche i loro responsabili, cambiando la cultura aziendale!

Come? Iniziando a far digerire il claim “**Formarsi per trasFormarsi**” per non restare indietro in Azienda ed in un mercato che innova e cambia molto rapidamente, aiutandoli ad applicare i cinque “piccoli” accorgimenti di cui abbiamo parlato poco sopra.

Solo quando i leader saranno pronti, potremo intervenire anche sui collaboratori, perché la motivazione, più di ogni ulteriore competenza, si nutre soprattutto con l'**esempio**.

Lead By Example



OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Ken Blanchard & Spencer Johnson autori top della serie One Minute Manager, considerano la Motivazione come una delle cinque competenze fondamentali nel lavoro, ma la annoverano anche tra le più difficili da formare. Non impossibile, ma difficile! E tutti sappiamo che per raggiungere obiettivi difficili dobbiamo pianificare, monitorare, perseverare e soprattutto dovremmo sapere “cosa desiderano veramente le persone che guidiamo”, così sarebbe più semplice darglielo...esattamente come con i clienti. Infatti, personalmente mi piace considerarli una sorta di *clienti interni* e li gestisco come tali.



Creare un ambiente di lavoro positivo, offrire formazione per il miglioramento progressivo e riconoscimenti per il loro contributo: così si costruisce un team vincente!

Sono i collaboratori che fanno girare la macchina, che portano avanti i progetti e che contribuiscono al successo dell'azienda. Per questo motivo, è fondamentale che vengano valorizzati e supportati nel migliorare continuamente. Creando un ambiente di lavoro positivo e collaborativo.

Un ambiente dove tutti si sentano inclusi e apprezzati per le loro competenze e contributi. Inoltre, è importante che ci sia una *cultura aziendale* basata sulla trasparenza e sulla comunicazione aperta. Solo così si può creare un clima di fiducia e stimolo alla crescita.

Poi è fondamentale offrire ai collaboratori la possibilità di formarsi e di migliorare continuamente. Questo può avvenire attraverso corsi di formazione, partecipazione a contest aziendali, conferenze o seminari, o anche attraverso programmi di mentoring o coaching. In questo modo, i collaboratori si sentiranno valorizzati e stimolati a migliorare le loro competenze.

Riconoscere e premiare il lavoro svolto dai collaboratori. Che non significa solo un aumento di stipendio, ma anche la possibilità di crescere all'interno dell'azienda, di assumere maggiori responsabilità e di partecipare a progetti importanti. In questo modo, i collaboratori si sentiranno motivati a dare sempre il massimo e a contribuire al successo dell'azienda.



CAPITOLO 4

COSA DESIDERANO I COLLABORATORI



Nel corso del Master Exellent della **Exe Business School** abbiamo condotto un sondaggio proprio sul tema del cosa desiderassero i collaboratori in termini retribuzione tangibile ed intangibile che dovrebbero costituire il paniere delle necessità vitali per ottenere dei team motivati e altoperformanti, con un campione di collaboratori e di aziende che già da tempo hanno intrapreso un cambiamento “virtuoso” che seppur impegnativo (cambiare le abitudini è la cosa più difficile) ha portato a queste risultanze:

- 1) Un clima aziendale più “leggero” e favorevole per la performance;
- 2) Persone più coinvolte, efficienti ed efficaci;
- 3) Leader in pista, che hanno ripreso fiducia;
- 4) Fatturati in crescita a doppia cifra

I dati emersi sono molto interessanti e vi voglio mostrare alcuni risultati interessanti, a tratti anche sorprendenti.

Ecco una delle domande del sondaggio:

1) Quali sono le caratteristiche personali che un collaboratore deve avere al fine di crescere e di avere opportunità nell'azienda dove lavora?

AL PRIMO POSTO:

DESIDERIO DI CRESCERE COME PERSONA, DI IMPARARE E DI POTER DARE IL PROPRIO CONTRIBUTO PERSONALE (24,5%)

Il collaboratore che cresce nella piccola impresa, infatti, ha innanzitutto il desiderio di migliorarsi personalmente, ha voglia di crescere, di imparare, ha curiosità ed apertura nei confronti delle idee nuove e vuole contribuire con le sue. Considera l'azienda non come un luogo di lavoro, ma come un momento di crescita personale.

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Nel momento in cui perdiamo il desiderio di migliorarci come persone, di imparare cose nuove, di diventare più capaci, smettiamo di crescere all'interno dell'impresa dove lavoriamo e ci sembra di non avere più opportunità o sbocchi. Il che è come dire: il miglioramento personale costante è alla base della crescita economica in azienda e sul mercato. Nel momento in cui smetti di essere appassionato dal miglioramento e consideri di essere arrivato, la tua carriera all'interno dell'impresa si insabbia e diventi meno visibile per il mercato.

Ciò è da attribuire, almeno in parte, ad una delle sfaccettature dell'individuo davvero motivato: la motivazione personale avviene quando abbiamo l'idea che da lì a poco avverrà qualcosa di nuovo ed importante. Quando invece sviluppiamo l'idea che "chest'è" la routine all'opera, ogni giorno uguale a se stesso, finiamo con l'andare dietro al lavoro e alle attività e non siamo più noi che lo determiniamo, e da lì il nostro livello di motivazione cola a picco. Insomma cominciamo a fare le cose...perché le DOBBIAMO fare, piuttosto perché le VOGLIAMO fare, ed i risultati sono completamente diversi!

AL SECONDO POSTO, I COLLABORATORI INTERPELLATI HANNO INDICATO:

LA DISPONIBILITÀ AD ASSUMERSI DELLE RESPONSABILITÀ ED A FARE SACRIFICI PERSONALI (22,6%)

In azienda crescono quei collaboratori che sono disposti ad assumersi delle responsabilità, ad esempio dicendo al proprio responsabile: "Lascia stare. Di questa cosa da oggi in poi voglio occuparmene io". Queste persone permettono all'imprenditore di delegare e di potersi quindi dedicare alle attività veramente fondamentali per lo sviluppo dell'azienda. Diventano quindi le colonne cui l'imprenditore gioca forza è "costretto"(ma con piacere) a delegare maggiori responsabilità ed opportunità economiche.

Un'altra cosa che tali collaboratori sottolineano all'interno di questa risposta è il fatto che l'assunzione di responsabilità non può davvero avvenire se non c'è una disponibilità a fare sacrifici sul piano personale. Infatti numerosi sono i collaboratori che in risposta a questa domanda indicano anche: "perseguire gli obiettivi aziendali, sacrificando a volte quelli personali", "disponibilità", "disposto a sacrificarsi oggi per un futuro migliore", "predisposizione a lavorare di più", ecc.

AL TERZO POSTO:

AVERE AMBIZIONE, SOGNI, OBIETTIVI (12,9%)

Fondamentale per la crescita del collaboratore non pare essere una meta di largo respiro (anch'essa importante, ma più per la vita, e non necessariamente per la crescita individuale all'interno di un'impresa). Le mete che i collaboratori migliori si pongono, infatti, sono generalmente obiettivi ambiziosi di crescita da oggi ad 1 anno. Essi approfondono verso tali obiettivi e mete una notevole quantità di impegno, ambizione, determinazione unita ad una grande disponibilità a fare sacrifici nella loro vita personale.



Questo punto è rinforzato dal fatto che, quando viene chiesto loro quali sono i principi più importanti a cui si attengono, la risposta in assoluto più fornita è "un vero desiderio di crescere e affermarsi" (18%), seguito a ruota dalla "disponibilità a fare sacrifici" (15%).

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

Ricapitolando un imprenditore o manager dopo aver creato un ambiente adatto alla crescita ([imprenditore come modello ed esempio, coinvolgimento nello scopo o progetto aziendale, buone relazioni con i collaboratori ed incentivazione economica](#)), dovrebbe stimolare le proprie persone a stabilire obiettivi ambiziosi da raggiungere nel breve-medio termine e far sì che questi li realizzino con la sua guida.

AL QUARTO POSTO:

CREDERE NELL'AZIENDA, AVER FIDUCIA NEL TITOLARE E NEL MANAGEMENT: SPOSARE GLI OBIETTIVI NEL PIENO RISPETTO DEI VALORI AZIENDALI (11,3%)

Questa voce si compone di risposte quali “avere lo stesso obiettivo del titolare”, “sposare e condividere i valori dell'azienda”, “credere nell'azienda e nei sogni della direzione”, ecc.

E' evidente che questa convinzione o fiducia nell'azienda potrebbe vacillare in momenti nei quali la direzione non dia prova di grandi performance o, peggio ancora, mostri essa stessa di avere sfiducia nel futuro e di essere in confusione per quel che riguarda valori ed obiettivi. Situazioni queste che, per quanto l'azienda possa essere ben gestita, comunque di tanto in tanto avvengono.

Ebbene, i collaboratori che più riescono a crescere in un'impresa, sono quelli che, a dispetto di tutto quello che è avvenuto, riescono a mantenere o ripristinare rapidamente la loro fiducia nel leader o negli obiettivi dell'impresa. Per contro, quelli che rimangono in azienda pur non avendo più questa fiducia, da lì in poi non riescono più a migliorare.

Condizione essenziale per crescere in ogni impresa ed avere quindi opportunità economiche è il fatto di essere davvero un membro del gruppo, far proprie le mete ed i valori dell'impresa e non limitarsi ad essere un semplice prestatore d'opera.

Naturalmente in questo sondaggio sono venute fuori tante altre indicazioni estremamente interessanti, che rappresentano delle vere e proprie best practices da mettere a disposizione delle imprese, che non aspettano che “passi la nottata” ma si adoperano attivamente per trovare nuove soluzioni ad un ormai vecchio problema (le varie crisi).

Se leggendo ti si è accesa la curiosità e ti sei chiesto: “Chissà cosa pensano i miei collaboratori”? Bene puoi toglierti questa curiosità richiedendo un'Analisi di Clima a assessment@ramitalia.it o contattandomi direttamente.

Cosa fare allora per stimolare le persone a far in modo che rimangano ed abbiano il desiderio di crescere ed affermarsi all'interno della propria impresa?

E cosa vogliono i Leader all'interno dei loro Team?

La soluzione è comune:

“Promuovere una Cultura Aziendale dove i Valori prevalgano sui doveri, dove l'organizzazione sia smart e funzionale all'interno di organigrammi orizzontali che valorizzino il senso di responsabilità e non il “comando” sterile, dove regni un clima aziendale d'impegnata leggerezza e non un serio

OTTENERE DI PIÙ E MEGLIO DAL PROPRIO TEAM

“minimo indispensabile, creando uno spirito di squadra e di forte appartenenza, che porti a costruire armonia e unità all'interno dell'organizzazione...e risultati di valore condivisi”

Ecco, questo dovrebbe essere il nostro nuovo manifesto per vincere veramente LA GRANDE SFIDA 2023. E' per questo che abbiamo pensato alla 3a edizione del Contest Ram “Collaboratori Vincenti”, il campionato dei collaboratori d'impresa. Il Contest “Collaboratori Vincenti” è una competizione per i Team di lavoro che aderiscono al progetto. Ha la finalità di motivare i collaboratori, coinvolgerli, liberare lo spirito di gruppo, farli competere con altri gruppi per dimostrare il valore della propria azienda.

Tutti i collaboratori che presenteranno entro il 30 Aprile un progetto di ottimizzazione, miglioramento, crescita, espansione dell'area che gestiscono, da realizzarsi entro il 31 agosto, concorreranno alla Vittoria del Contest.

Tutti i partecipanti verranno invitati all'evento a loro dedicato **La Grande Sfida...reloaded** del 13.09.2023 e riceveranno il “kit del collaborAttore”. I primi 3 progetti che avranno creato il maggiore valore per l'impresa, proclamati da una giuria d'imprenditori e dal management Ram, riceveranno oltre ad una targa la possibilità di partecipare gratuitamente al Master Executive della **Exe Business School** di Ram Consulting Italia, per un valore complessivo di **7.000 €**, per elevare le proprie skills ed avere maggiori possibilità per affermarsi a livello manageriale nella propria azienda.

Hai tempo solo fino al 13 Aprile per utilizzare questo fortissimo volano per motivare, responsabilizzare e coinvolgere i tuoi collaboratori, iscrivendoli al progetto.

Richiedi subito il modulo d'iscrizione e tutte le informazioni per tirar fuori tutto il potenziale del tuo team o se vuoi mettere in funzione i dati contenuti in questo white paper scrivendo a pasqualetardino@ramitalia.it.

#DipendeDaTE



*«La Vita non è ciò che
ci accade...ma **COME**
rispondiamo a ciò che
accade»!*

